

Peltoviljelytöiden ulkoistaminen suomalaisilla nautakarjatilloilla - maatalousyrittäjän näkökulma

Juho Kuisma

Maisterintutkielma

Helsingin yliopisto

Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta

Taloustieteen laitos

Maatalousekonomia



Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty		Laitos/Institution– Department
Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta		Taloustieteen laitos
Tekijä/Författare – Author		
Juho Markus Kuisma		
Työn nimi / Arbetets titel – Title		
Peltoviljelytöiden ulkoistaminen suomalaisilla nautakarjatilajoilla – maatalousyrittäjän näkökulma		
Oppiaine / Läroämne – Subject		
Maatalousekonomia / maatalouden liiketaloustiede		
Työn laji/Arbetets art – Level	Aika/Datum – Month and year	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages
Maisterintutkielma	02/2018	79
Tiivistelmä/Referat – Abstract		
<p>Suomen maatalouden voimakas rakennekehitys näkyy erityisesti kotieläintilojen koon kasvuna. Lisääntyneeseen työmäärään vastaaminen edellyttää tiloilta uudenlaista lähestymistapaa töiden organisointiin ja resurssien hankintaan. Oma työpanos ja investoinnit on järkevintä kohdistaa yrityksen ydintoimintoihin. Ydintoimintojen ulkopuolisia töitä, tukitoimintoja, voidaan ulkoistaa ja tehdä tilayhteistyönä tai oman työn ja edellä mainittujen keinojen yhdistelmänä. Verkostoituminen on myös itsessään tehokas keino maatilan kilpailukykyyn parantamiseen. Puhtaassa verkostoitumisstrategiassa kukin tekee sitä, mihin on parhaat valmiudet, jolloin tuotannon tehokkuutta nostaa panoskäytön tehostumisen ohella erikoistumisen aikaansaama tuottavuuden kasvu.</p> <p>Urakoitsijat suorittavat arviolta noin 50 prosenttia maatalouden tuotannollisesta työstä Euroopan unionin alueella. Urakointiin erikoistuneiden koneasemien (contractors) tarjoamien konetyöpalveluiden merkitys Euroopan tasolla on suuri. Suomessa laajava- tuinen ulkoistaminen ja peltoviljelytöiden kokonaisvastuun siirtäminen urakoitsijalle eivät ole vielä lyöneet itseään merkittävästi läpi, vaikka urakointialalla 2000-luvun kuluessa tapahtunut kehitys onkin ollut myönteistä. Puhdas ulkoistaminen on harvinaista sekä tavanomaisilla että monialaisilla tiloilla. Merkittävä enemmistö maataloustöiden urakoitsijoista on monialaisia tiloja, jotka saavat pääosan tuloistaan urakoinnin ulkopuolelta.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää peltoviljelytöiden ulkoistamispäätökseen vaikuttavia tekijöitä suomalaisilla nautakarjati- loilla. Lisäksi pyrittiin arvioimaan, kuinka suuri rooli tietoisella strategisella ajattelulla on peltoviljelytöiden organisointitavan valin- nassa. Peltoviljelytöiden ulkoistamista tarkasteltiin verkostoitumalla toteutettavana kustannusjohtajuusstrategiana, jossa kotieläinti- la erikoistuu ydinosaamisensa mukaisesti ja hankkii ydintoiminnoille välttämättömät tukitoiminnot ostopalveluina markkinoilta. Tutkimuksen yleisenä viitekehyksenä oli siten maatilan strateginen johtaminen ja erityisesti strategisen johtamisen resurssipohjai- nen näkökulma.</p> <p>Tutkimusaineisto hankittiin teemahaastattelujen avulla, joten käytetty tutkimusote oli puhtaasti laadullinen. Tutkimuksessa haasta- teltiin kymmenen suomalaista nautakarjatilallista, jotka ovat kaikki organisoineet tilojensa peltoviljelytyöt eri tavoin. Tutkimus oli tapaustutkimus, jossa ulkoistamista tarkasteltiin kymmenen eri haastattelutilan kautta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstiksi. Haastatellut yrittäjät voitiin jakaa analyysivaiheessa kolmeen yleisempään tyyppiin strategiassa ja töiden organisoinnissa havaittujen yhtäläisyyksien pohjalta. Nämä yrittäjättyypit olivat ulkoistajat, yhteistyöhalukkaat ja itselliset. Ulkoistamiseen liitettyjä hyötyjä ja ongelmia etsittiin aineistosta teemoittelun avulla. Teemoittelua tehtiin ensin teoriasidonnaisesti, minkä jälkeen sitä jatket- tiin aineistolähtöisesti.</p> <p>Suomalaisten tilojen yhteistyö- ja urakointisuhteiden tiedetään rakentuvan vahvasti henkilöiden välisen luottamuksen pohjalle. Sama voitiin todeta myös tässä tutkimuksessa. Haastatelluista yrittäjistä vain kaksi oli joskus tehnyt urakoitsijan kanssa kirjallisen sopimuksen. Urakoitsijoiden käyttö täytti useimmilla tutkituilla tiloilla taktisen ulkoistamisen tunnuspiirteet. Tälle ovat ominaisia useiden toimittajien kanssa tehtävät löyhät ostosopimukset, joilla pyritään jo olemassa olevan, identifioidun ongelman ratkaisemi- seen. Ainoastaan kolmen ulkoistajat-tyypin yrittäjän kohdalla voitiin peltoviljelytöiden ulkoistamista pitää harkittuna strategisena valintana.</p> <p>Tulokset antavat viitteitä siitä, että niin maatalousyrittäjien kuin urakoitsijoiden kustannustietoisuutta olisi syytä lisätä. Urakointiyri- tyksen määrätietoinen kehittäminen on vaikeaa toimialalla, jolla alihinnoittelu on yleistä. Kokonaisurakointipalveluiden yleistyminen Suomessa vaatii myös erikoistumis- ja arvoketjuajattelun laajempaa omaksumista niin maatalousyrittäjien kuin urakoitsijoidenkin keskuudessa.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords		
ulkoistaminen, urakointi, yhteistyö, koneasema, konerengas, resurssipohjainen näkökulma, ydinosaaminen, erikoistuminen		
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited		
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information		

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne	2
2	Maatilan strateginen suuntautuminen	4
2.1	Strategiavaihtoehdot.....	4
2.1.1	Strategiset valinnat ja keinot	5
2.1.2	Maatilojen strategiavaihtoehdot.....	6
2.2	Kilpailuedun luonti yhteistyön avulla	7
2.3	Yhteistyön ja verkostoitumisen muodot maatiloilla.....	10
3	Ulkoistaminen maataloudessa	15
3.1	Maatalouden koneurakointi Suomessa.....	16
3.2	Ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt	18
3.2.1	Kiinteiden kustannusten lasku	20
3.2.2	Ajallisuuskustannusten lasku	21
3.2.3	Erikoistuminen	23
3.2.4	Riskienhallinta	25
3.3	Ulkoistamiseen liittyviä ongelmia.....	26
3.3.1	Vaikkeudet töiden ajoittamisessa.....	27
3.3.2	Maatalouden toimintakulttuuri ja asenteet	28
3.3.3	Keinoja ongelmien hallintaan	28
4	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	31
5	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	33
5.1	Laadullinen tutkimus.....	33
5.2	Tapaustutkimus	34
5.3	Teemahaastattelu	35
5.4	Tutkimuksen toteutus	36
5.5	Aineiston analyysi	36
6	Tulokset	38
6.1	Arvot, visio ja kilpailuetu.....	38
6.2	Kyvykkyydet ja erikoistuminen	40
6.3	Urakointisopimukset, luottamus ja sitoutuminen.....	41

6.4	Synteesi strategisen suuntautumisen yhteydestä töiden organisointiin	44
6.5	Ulkoistamisen hyödyt tutkimustiloilla	48
6.5.1	Kustannussäästöt	49
6.5.2	Ajansäästö ja työvoiman vapautuminen	50
6.5.3	Tehokkuus ja erikoistuminen	52
6.5.4	Vastuunjako ja riskinhallinta	54
6.5.5	Tarkkuus.....	55
6.5.6	Muut koetut hyödyt	55
6.6	Ulkoistamisen esteet tutkimustiloilla	56
6.6.1	Itsenäisyyden menetys, luottamus ja asenteet	57
6.6.2	Urakointipalveluiden saatavuus	60
6.6.3	Hinta.....	61
6.6.4	Raskaat koneet ja maan rakenne	62
6.6.5	Tilan urakointikelpoisuus.....	62
6.6.6	Muut koetut esteet	63
7	Tulosten tarkastelu.....	65
7.1	Tulosten tulkinta.....	65
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	68
8	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	70
9	Lähteet	72
10	Liitteet.....	78

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Voimakas rakennekehitys Suomen maataloudessa jatkuu. Tuottajahintoja ovat viime vuosina laske-
neet elintarvikeviennin vaikeutuminen, vähittäiskaupan hintakilpailu sekä tuotantorajoitteiden pur-
kaminen. Maatalousyrittäjät hakevat suuremmalla koolla ja erilaisilla yritysmuodoilla vahvempia
asemia ruuan tuotannon kovenevassa kilpailussa (Rantala & Tauriainen 2015, 60).

Yritys saavuttaa kilpailuedun, jos se pystyy omassa arvoketjussaan tuottamaan joko kustannusjohta-
juudella tai erilaistamalla kilpailijoita enemmän arvoa asiakkaalle. Erilaistamisstrategian valitsevat
korkeaa jalostusarvoa pienellä volyymilla tavoittelevat maatalousyrittäjät sekä palveluorientoituneet
erikoistuotteiden ja -palveluiden tarjoajat. (Laitila ym. 2014, 24.)

Maataloustuotannon kannattavuuden heikkeneminen on ajanut tavanomaiset perustuotantotilat laa-
jentamaan tuotantoaan, jolloin kiinteät kustannukset jakaantuvat suuremmalle tuoteyksikkömäärälle
ja kustannukset yksikköä kohti laskevat. Valtiovalta myös tukee tuotannon laajentamista investoin-
ti- ja luopumistukijärjestelmien kautta. (Liesivaara & Niemi 2015, 57.) Yrityskoon kasvu näkyy
erityisesti kotieläintiloilla, joilta edellytetäänkin nyt uudenlaista lähestymistapaa töiden organisoi-
tiin. Verkostoituminen ja kumppanuussuhteet muiden tilojen ja urakoitsijoiden kanssa saavat uuden,
aiempaa keskeisemmän roolin. (Pyykkönen, Seppälä & Yrjölä 2011, 1.)

Vaihtoehtona tilakokoa kasvattavalle ratkaisulle on puhdas verkostoitumisstrategia. Yhteistyötä
tehtäessä töitä voidaan keskittää ja kukin tekee sitä, mihin on parhaat valmiudet. (Pentti 1998b, 10.)
Verkostoitumisstrategian valinneet tilat luopuvat tukitoimintojen itsenäisestä suorittamisesta ja kes-
kittävät voimavaransa ydintoimintojen kehittämiseen, jolloin tuotannon tehokkuutta nostaa panos-
käytön tehostumisen ohella erikoistumisen aikaansaama tuottavuuden kasvu (Karttunen, Lähti &
Puttonen 2012, 3–4; Pentti 1998b, 10).

Tämä strategia voidaan johtaa resurssipohjaisesta ajattelusta, jonka mukaan pitkän aikavälin kilpai-
lukyky riippuu organisatorisen oppimisen seurauksena kehittyvästä ydinsaamisesta. Ydinsaami-
seen kuulumattomien toimintojen siirtäminen niihin erikoistuneille palveluntarjoajille parantaa or-
ganisaation tehokkuutta. (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina 2006, 53, 65.)

Verkostoitumisstrategiaa erityisesti koneurakoitsijoiden kanssa tehtävien kokonaissopimusten muo-
dossa on hyödynnetty Suomessa kilpailijamaihin verrattuna vähän. Varsinkin Tanskassa on tavallis-
ta, että kotieläintila siirtää kokonaisvastuun peltoviljelytöidensä toteuttamisesta paikalliselle ko-

neasemalle. (Linnainmaa & Lehtonen 2017.) Suomessa keskimäärin pieni tilakoko ja alhaiset keski-sadot yhdistyvät korkeaan koneellistamisasteeseen, jolloin myös tuotettua yksikköä kohden laskettu konekustannus jää korkeaksi.

Laine (1996, 3–8, 71–73) vertasi viljan ja karkearehuntuotannossa käytettävien koneiden teknisen keston perusteella määritettyjä tavoitekäyttömääriä vuosien 1961–1990 säätilastoihin perustuviin Suomen tuotanto-oloissa mahdollisiin käyttömääriin. Vertailu osoitti, että rehunkorjuukoneita on mahdollista hyödyntää tehokkaasti. Tutkimuksessa selvitettiin myös konekapasiteetin käyttöä ja sen hyväksikäytön tehokkuutta rehuntuotannossa kuudellakymmenellä eteläsuomalaisella lypsykarjatilalla. Tiloilla toteutunut työkonekustannus oli tyypillisesti vähintään kaksi kertaa suurempi kuin tutkimuksessa määritetty, koneiden tehokkaalla käytöllä saavutettavissa oleva konekustannus.

Suomalaisten maatalojen urakointipalveluiden käytöstä ei ole olemassa aikasarja-aineistoja. ProAgrian Taloustietopankissa mukana olevat lypsykarjatilat käyttivät vuonna 2016 urakointipalveluiden ostoon keskimäärin 18 144 euroa, joka oli 4,7 prosenttia liikevaihdosta. Peltoviljelytöiden ulkoistaminen on yleistynyt vuosituhanen vaihteen jälkeen, mutta sen potentiaali maatilan arvon luonnissa on yhä suuri. (Linnainmaa & Lehtonen 2017.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää peltoviljelytöiden ulkoistamispäätökseen vaikuttavia tekijöitä suomalaisilla nautakarjatililla. Lisäksi pyritään arvioimaan, onko ulkoistaminen tai ulkoistamatta jättäminen osa tutkimukseen osallistuneiden tilojen strategiaa. Tutkimus on tapaustutkimus, jonka aineisto hankittiin teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kymmenen nautakarjatilallista, jotka ovat kaikki organisoineet tilojensa peltoviljelytyöt eri tavoin. Kahdeksalla haastattelutilalla päätuotantosuunta oli lypsykarjatalous ja kahdella naudanlihan tuotanto.

Peltoviljelytöiden ulkoistamista tarkastellaan verkostoitumalla toteutettavana kustannusjohtajuusstrategiana, jossa kotieläintila erikoistuu ydintoimintoihinsa ja hankkii ydintoiminnoille välttämättömät tukitoiminnot ostopalveluina markkinoilta. (ks. kuvio 1.) Tutkimuksen yleinen viitekehys rakentuu näin maatilan strategisen johtamisen ja erityisesti strategisen johtamisen resurssipohjaisen näkökulman perustalle. Ulkoistamisen taloudellisia perusteita käsitellään kokoetujen käsitteen ja riskienhallinnan kautta. Lisäksi käsitellään ajallisuuskustannuksia sekä yhteistyöhön kohdistuvia kielteisiä ennakoasenteita, joilla on todettu olevan vaikutusta maatalousyrittäjien verkostoitumishalukkuuteen.

Tutkielman aloittavassa johdantoluvussa käsitellään aihealueen taustaa, perustellaan valittu ongelmanasettelu ja esitellään lyhyesti tutkimuksen rakenne. Luvut kaksi ja kolme ovat tutkielman pääasialliset teorialuvut. Niissä esitellään tutkimuksessa sovellettavat käsitteet ja teoriat sekä tehdään katsaus aiempiin tutkimuksiin. Luku kaksi käsittelee maatilojen strategista suuntautumista, päähuomion ollessa verkostoitumisstrategiassa ja sen toteuttamistavoissa. Luku kolme keskittyy ulkoistamiseen, joka maatalousalan tutkimuksissa yleensä sijoittuu osaksi yhteistyömuotoja. Aluksi annetaan yleiskuva koneurakointisektorin rakenteesta Euroopassa ja Suomessa. Urakointipalveluiden käytöllä tavoiteltavia hyötyjä ja niihin liitettyjä ongelmia käsitellään kirjallisuuden pohjalta.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ja viidennessä luodaan katsaus menetelmiin ja aineistoon. Kuudes luku sisältää tutkimuksen tulokset sekä tarkemman selostuksen aineistoon sovelletun laadullisen analyysin vaiheista. Seitsemäs luku suhteuttaa tulokset aiempaan tutkimukseen ja arvioi tutkimuksen luotettavuutta kokonaisuutena. Luvussa kahdeksan esitetään johtopäätökset. Lisäksi pohditaan, mitä hyötyä tutkimuksesta on tulevaisuudessa ja miten mahdollisia tulevia tutkimuksia voitaisiin suunnata. Tutkielman lopusta löytyvät lähteet ja liitteet.

2 Maatilan strateginen suuntautuminen

Maatilat ovat yhä suuremmassa määrin liikeyrityksiä. Tämä kehityssuunta on tuonut mukanaan johtamistaitojen korostumisen. Menestyneitä maatalousyrittäjiä yhdistää tuotannollisen osaamisen ohella kyky tehdä oikeita liikkeenjohdollisia päätöksiä ja kehittää johtamistaitojaan.

Strateginen ajattelu muodostaa liikkeenjohdon perustan. Strategia voidaan määritellä organisaation pitkän tähtäimen suunnaksi. Strateginen ajattelu on siten tärkeää kaikille organisaatioille, aina suurista monikansallisista yhtiöistä maatilojen kaltaisiin pienyrityksiin. Myös julkisella sektorilla ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa on hyödynnettävä strategista suunnittelua tulevaisuuden suuntaa pohdittaessa.

Johtavat strategian tutkijat ovat antaneet käsitteelle erilaisia määritelmiä. Chandlerin (1963, 13) mukaan strategia merkitsee yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteiden määrittelyä, tarvittavan toimintasuunnitelman omaksumista sekä resurssien allokointia siten, että pitkän tähtäimen tavoitteet voidaan saavuttaa. Porterin (1996, 60) mukaan hyvässä strategiassa pyritään erottautumaan muista. On tarkoituksella pyrittävä valitsemaan sellainen yhdistelmä aktiviteetteja, jolla maksimoidaan valitun asiakasryhmän kokemaa arvoa. Mintzberg (2007, 3) puolestaan kuvailee strategiaa toistuvaksi kaavaksi organisaation tekemien päätösten virrassa.

2.1 Strategiavaihtoehdot

Strategiatyö kuvataan kirjallisuudessa yleensä lineaarisesti. Yritys tai organisaatio kartoittaa strategisen asemansa, tekee strategiset valinnat ja toteuttaa ne käytännössä. (Johnson, Whittington & Scholes 2011, 15.)

Ulkoinen toimintaympäristö on monimutkainen ja nopeasti muuttuva. Makroympäristön, toimialan sekä kilpailijoiden ja markkinoiden analyysi on tärkeää ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamisessa. (Johnson ym. 2011, 16.) Toimialalähtöisessä ajattelussa tai toimialan talousteoriasa painopiste on ulkoisten asioiden analysoimisessa ja niihin reagoimisessa. Toimialojen välillä uskotaan olevan selkeitä kannattavuuseroja. (Vuorinen 2014, 77.)

Kaikilla organisaatioilla on strategisia kyvykkyyksiä, jotka muodostuvat resursseista ja kompetensseista. Kyvykkyyksien kartoittaminen auttaa ymmärtämään, missä organisaation vahvuudet ja heikoudet piilevät. (Johnson ym. 2011, 16.) Resurssiperustainen strategianäkemys olettaa, että toimialojen välillä ei pitkän ajan kuluessa ole kannattavuuseroja. Kyvykkyydet selittävät yrityksen menestymisen, ei niinkään sopivaan markkinatilanteeseen reagoiminen tai sopivalla toimialalla toimi-

minen. Resurssit ja kompetenssit eivät aina ole organisaation omassa omistuksessa, koska kilpailuetua voidaan tavoitella myös verkoston kautta. (Vuorinen 2014, 77–78.)

Missio, visio ja tavoitteet kertovat organisaation tai yrityksen pysyvän perustarkoituksen ja sen, mitä se pyrkii saavuttamaan. Ne on tärkeää kirjoittaa auki, sillä strategia rakentuu viime kädessä niiden pohjalta. (Johnson ym. 2011, 16.)

Kulttuuri muokkaa strategiaa eri tasoilla. Voidaan puhua organisaatiokulttuureista, toimialojen kulttuureista ja kansallisista kulttuureista. Kulttuurin vaikutus strategiaan on syytä tunnistaa ja joskus haastaa, sillä se saattaa johtaa ajelehtimiseen, jossa strategia kehittyy historiallisten ja kulttuuristen vaikutteiden pohjalta, eikä pysy muuttuvan ympäristön tahdissa. (Johnson ym. 2011, 16, 158.)

2.1.1 Strategiset valinnat ja keinot

Strategiset valinnat tehdään strategisen aseman puitteissa. Suurissa organisaatioissa on tyypillisesti eritasoisia strategioita. (Johnson ym. 2011, 17, 194–195.)

Yhtymästrategia (corporate-level strategy) kertoo, millä aloilla organisaatio toimii. Päätökset toimialoista, tuotteista ja markkinoista tehdään tällä ylimmällä strategiatasolla. Toiminnan laajuuteen viitataan termillä diversifikaatio. Yhtymästrategia pohtii myös, miten laajalla maantieteellisellä alueella organisaatio toimii ja miten katto-organisaatio tuo lisäarvoa yksittäisille liiketoimintayksiköille. (Johnson ym. 2011, 17, 194–195.)

Kullakin liiketoimintayksiköllä on oma toimialastrategia (business strategy). Toimialastrategia kertoo, miten organisaatio kilpailee yksittäisen toimialan tasolla. Sitä kutsutaankin joskus kilpailustrategiaksi. Kilpailukeinoja ovat erilaistaminen ja alhaisten kustannusten strategia sekä erilaistamis- tai kustannuspainotteiset fokusstrategiat. (Johnson ym. 2011, 17, 194–195.)

Operaatiostrategiat (operational strategy) kertovat, kuinka resurssit, prosessit ja henkilöstö saadaan palvelemaan yhtymä- ja toimialastrategioiden määrittämiä tavoitteita päivittäisen työn tasolla (Johnson ym. 2011, 7).

Lisäksi organisaation on valittava niistä yleisistä keinoista, joilla strategioita pyritään toteuttamaan. Organisaatiot voivat pyrkiä orgaaniseen kasvuun, fuusioitua toisten toimijoiden kanssa tai muodostaa strategisia yhteenliittymiä. (Johnson ym. 2011, 17, 194–195.)

2.1.2 Maatilojen strategiavaihtoehdot

Maatilojen kaltaisissa pienyrittäjissä eri strategiatasojen tunnistaminen ja erottaminen tarkkarajaisesti toisistaan voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta (Forsman 2004, 20). Kay, Edwards ja Duffy (2012, 9–11) jakavat maatilat strategisen suuntautumisen perusteella neljään ryhmään.

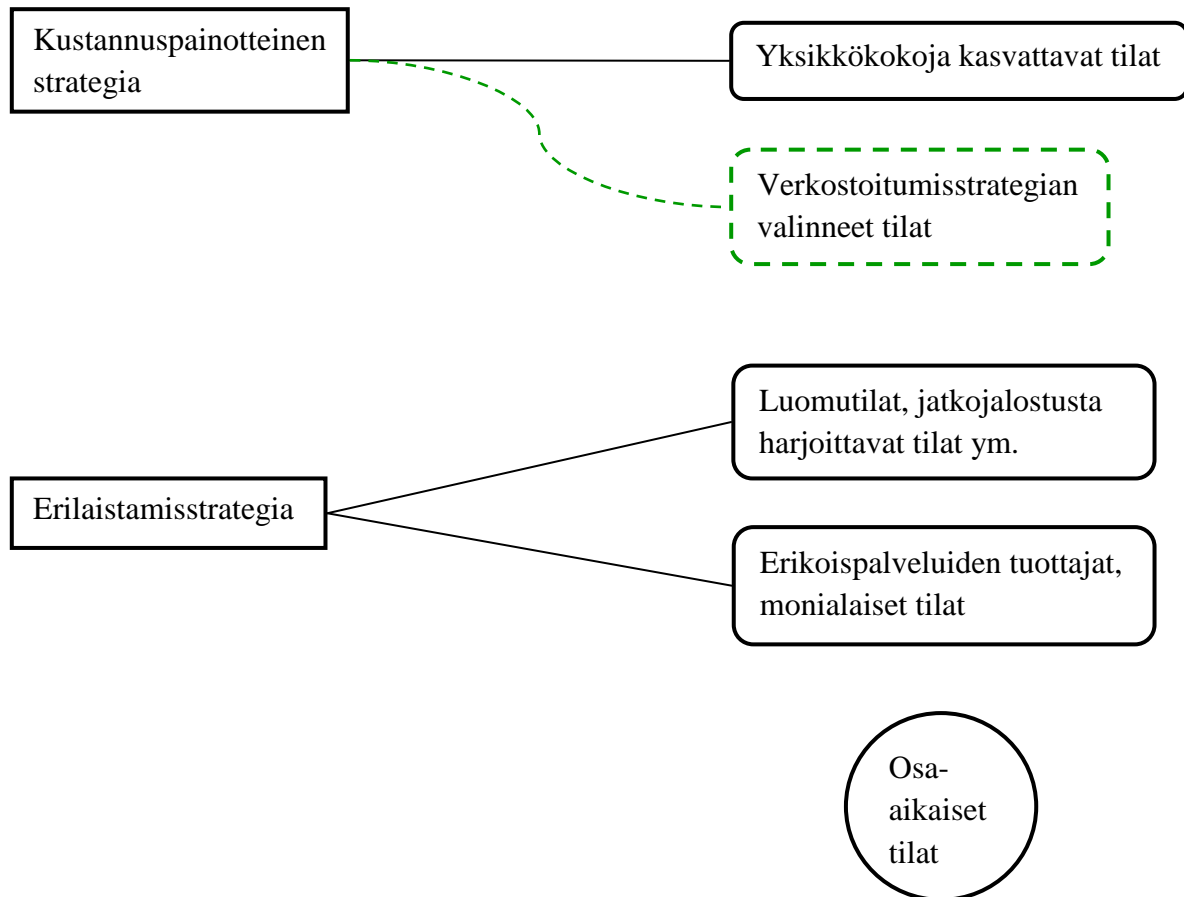
Leipävehnän tai maidon kaltaista bulkkituotetta myyvä tila ei yleensä voi etsiä kilpailuetua erilais-
tamisen kautta. Maataloustuotteiden markkinat muistuttavat täydellisen kilpailun olosuhteita, eikä yksittäinen viljelijä voi käytännössä vaikuttaa tuotteesta saamaansa hintaan. Kustannusjohtajuus-
strategiassa pyritään alentamaan keskimääräisiä kustannuksia tilakokoa kasvattamalla ja/tai pää-
oman käyttöä tehostamalla. Suurin osa päätoimisista perustuotantotiloista kuuluu tähän suurta vo-
lyymia matalalla katteella tavoittelevaan ryhmään. (Kay ym. 2012, 10.)

Kaikki tuottajat eivät pysty kilpailemaan määrällä, sillä lisämaan, työvoiman ja pääoman tarve saat-
tavat rajoittaa tilakoon kasvattamista. He keskittyvät esimerkiksi luomutuotantoon tai epätyypillisiin
tuotannonhaaroihin. Tässä strategiassa tuotetaan pienempiä määriä korkean lisäarvon tuotteita. Kat-
teita voidaan pyrkiä kasvattamaan myös jatkojalostuksella ja suoramyynnillä. (Kay ym. 2012, 10.)

Kolmannessa strategiassa tuottaja pyrkii olemaan paras ja tehokkain tietyn erikoispalvelun tai -
tuotteen tarjoajana. Tyypillisiä esimerkkejä ovat koneurakointi, korjaamo- ja kunnostuspalvelut
sekä hiehojen kasvatusta. Myös maatilamatkailutoimintaa voidaan pitää tällaisena erikoispalveluna.
Monesti tavoitteena on hyödyntää erikoiskalustoon ja rakennuksiin sitoutunutta pääomaa tehok-
kaimmalla mahdollisella tavalla. Palveluiden markkinointi ja asiakasverkostojen rakentaminen ja
ylläpito ovat tämän strategian kriittisiä menestystekijöitä. (Kay ym. 2012, 10.)

Erikoispalveluita tarjoavat yrittäjät ovat usein monialayrittäjiä. Vuonna 2013 maatalouden ohessa
muuta yritystoimintaa harjoitti 16 800 tilaa, eli noin 31 prosenttia suomalaisista tiloista oli monia-
laisia tiloja. Muu yritystoiminta liittyy yleensä vahvasti maatalouteen ja sen resursseihin. Resurssit
ovat monesti eri toimialojen yhteiskäytössä. 87 prosentilla tiloista muussa yritystoiminnassa hyö-
dynnettiin vuonna 2010 tilan maatalous- tai puutarhatuotannon koneita, rakennuksia, aluetta tai
tuotteita ja työvoimaa. 74 prosenttia monialaisista tiloista toimi vuonna 2013 palvelualoilla. Noin
13 prosenttia toimi teollisuudessa, 5 prosenttia muussa alkutuotannossa kuin maataloudessa ja 6
prosenttia kaupan alalla. Palveluala oli päätoimialana noin 12 500 tilalla. Näistä tiloista 8 600 har-
joitti urakointia, joka oli palvelutoimialoista suurin. (Rantamäki-Lahtinen 2015, 9–12.)

Maataloustulon ja kannattavuuden lasku on ohjannut yhä useammat viljelijät etsimään täydentävää toimeentuloa palkkatyöstä. Osa-aikaviljelyssä tuottajat tai heidän puolisonsa hankkivat ansiotuloja maataloussektorin ulkopuolelta. Tässä strategiassa pyritään hallitsemaan rahoitusriskiä ja löytämään tasapaino maatalan töiden ja ansiotöiden välillä. (Kay ym. 2012, 10–11.)



KUVIO 1. Maatilojen strategiat (Kay ym. 2012, 9–11; Pentti 1998b, 10).

2.2 Kilpailuedun luonti yhteistyön avulla

Toimintaympäristön muutos ja teknologian kehittyminen kannustavat tuottajia tilakoon kasvattamiseen (Ryhänen, Laitila & Rajakorpi 2014, 13). Suomen tilakeskeiset toimintatavat ovat kuitenkin alkaneet rajoittaa erityisesti kotieläintuotannon rakennekehitystä. Tähän asti tilakokoa on pitkälti kasvatettu yhtenä kokonaisuutena. Peltoa ja kotieläimiä on lisätty samassa suhteessa, ja työt on pyritty lähtökohtaisesti tekemään viljelijäperheen omin voimin. Jos tilakoko kasvaa esimerkiksi kaksin- tai kolminkertaiseksi lähtötilanteeseen verrattuna, perinteiseen tapaan ei välttämättä voida enää menetellä. (Pyykkönen ym. 2011, 1.) Tuotantoa laajennettaessa tai monialaistettaessa työvoiman ja

osaamisen riittävyys sekä yrittäjän tai koko yrittäjäperheen jaksaminen voivat nousta kynnyskysymyksiksi. Varsinkin monialaisilla tiloilla riskinä on tuotantoresurssien ja yrittäjän voimavarojen hajauttaminen liian moneen asiaan, jolloin kokonaisuus kärsii. (Karttunen & Tuure 2008, 1–2.)

Yhä useammat tilat joutuvat etsimään uusia tapoja töiden organisointiin ja resurssien hankintaan. Oma työpanos ja investoinnit tulisi kohdistaa yrityksen ydintoimintoihin. Ydintoimintojen ulkopuolisia töitä, tukitoimintoja, voidaan ulkoistaa ja tehdä tilayhteistyönä tai oman työn ja edellä mainittujen keinojen yhdistelminä. (Karttunen & Tuure 2008, 1.)

Yhteistyötä tekevät yrittäjät korostavat yhteistyön tuomia taloudellisia hyötyjä. Yhteistyön koetaan myös antavan henkisiä virikkeitä. Urakoitsijan palkkaamisen katsotaan vähentävän työperäistä kuormitusta ja edistävän työturvallisuutta. Yhteistyö voidaan siis nähdä keinona turvata maatalousyrittäjän kokonaisvaltaista hyvinvointia, joka on johtamisen ja tuotannon suunnittelun perimmäinen tavoite. (Karttunen & Tuure 2008, 1.)

Yhteistyöhön ryhtyminen on strateginen päätös. Yhteistyöstrategiassa pyritään toteuttamaan yritystoiminnan tavoitteet liittoutumalla eli luomalla alliansseja toisten yritysten kanssa niin, että osallistujien tieto, osaaminen, resurssit ja arvot yhdistetään lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. (Laitila ym. 2014, 19, 27.)

Maatalouden kilpailustrategiana on yleensä kustannusjohtajuuden tavoittelu. Kustannusjohtajuutta voidaan tavoitella joko yksin toimimalla tai verkostoitumalla. Tavoitteeseen pääseminen yksin toimimalla edellyttää suurta toiminnan laajuutta ja huomattavaa resurssien sitomista. (Laitila ym. 2014, 41.) Yhteistyöllä voidaan saavuttaa samanlaisia suuruuden ekonomiaa ja kustannussäästöihin perustuvia hyötyjä kuin tilakokoa kasvattamalla. Verkostoituminen mahdollistaa kasvun ilman suuria investointeja. (Lätti ym. 2006, 11.) Näin voidaan vahvistaa tasetta ja välttää ylivelkaantumista (Laitila ym. 2014, 41).

Yhteistyön on havaittu vaikuttavan positiivisesti kannattavuuteen. Nummelan (1998) tutkimuksessa yhteistyötä tekevien tilojen kannattavuuskerroin oli noin 0,1 yksikköä parempi kuin vertailuryhmän tiloilla. Ero ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä tilojen pienen lukumäärän vuoksi. (Lätti ym. 2006, 11.) Turkin (1993) tutkimuksessa havaittiin, että viljelijän hallittavissa olevista yksittäisistä toimenpiteistä yhteistoiminnan taloudellinen vaikutus oli suurin. Pelkästään omia koneita käyttäneillä viljelijöillä oli keskimäärin runsaan viidenneksen pienempi maatalouden puhdas tulo yhteiskoneita käyttäneisiin viljelijöihin verrattuna. (Lätti ym. 2006, 11–12.)

Laitila ym. (2014, 41) nimeävät yhdeksän verkostomaisen toimintatavan mukanaan tuomaa hyötyä. Sen avulla voidaan keskittyä ydinliiketoimintaan, tehostaa pääoman käyttöä, saavuttaa kriittinen massa, kasvattaa kokonaisosaamista, hyödyntää benchmarkingia, tehostaa työvoimaresurssin käyttöä, kattaa sesonkien aikainen työvoimatarve, lisätä vapaa-aikaa ja tukea työssä jaksamista.

Kun tuottaja keskittyy ydinliiketoimintansa hoitoon, hän voi tehostaa toimintaansa ulkoistamalla tukitoimintoja ja niiden osaprosesseja. Tällöin omat resurssit voidaan keskittää oleellisin liike-toiminnan kehittämiseen. (Laitila ym. 2014, 41.) Erikoistuminen vahvistaa osaamista, mikä yleensä heijastuu myös taloudelliseen tulokseen. Samalla voidaan ottaa käyttöön tehokkaampaa teknologiaa ja näin tehostaa tuotantoa. (Lätti ym. 2006, 14.)

Yhteistyöllä voidaan alentaa sidotun pääoman määrää ja pääoman sitoutumisesta aiheutuvia kustannuksia yksikköä kohden (Laitila ym. 2014, 40). Koneiden ja rakennusten käytön tehostaminen alentaa yksikkökustannuksia, kun kiinteät kustannukset jakautuvat useammalle tuotetulle yksikölle ja työketjut ovat tehokkaassa käytössä (Lätti ym. 2006, 12).

Monien aineellisten ja aineettomien resurssien hankinnan ja ylläpidon kriittisen massan saavuttaminen edellyttää suurta toimintavolyymia. Yhteistyö mahdollistaa sellaisten resurssien ja tekniikan käyttöönoton, joita ei pystyttäisi yksin kannattavasti hankkimaan ja hyödyntämään. (Laitila ym. 2014, 41.) Kun koneketjun omistaa useampi viljelijä, on mahdollista hankkia tehokkaampi ja kalliimpi koneketju kuin mitä yksittäinen viljelijä pystyy hankkimaan. Yhteishankinnoissa ostomäärät ovat suuria ja toimittajia pystytään kilpailuttamaan tehokkaasti. Säästöjä syntyy myös kuljetus- ja jakelukustannuksissa. (Lätti ym. 2006, 12–13.)

Yhteistyökumppaneiden osaamiset täydentävät toisiaan siten, että kokonaisosaaminen kasvaa. Osaamisen hankkiminen omin voimin on usein joko mahdotonta tai hankkimisen vaihtoehtokustannus muodostuu hyötyä suuremmaksi. Ydinliiketoimintaan keskittyminen ja osaamisen täydentäminen tehokkaalla yhteistyöllä johtaa yleensä parhaaseen lopputulokseen. (Laitila ym. 2014, 42.)

Työnmenekkeihin voidaan vaikuttaa ja työvaiheita rationalisoida uudella tavalla. Tukitoimintoihin käytetyllä ajalla voi olla merkittävä vaihtoehtoiskustannus. Esimerkiksi urakoitsijan käyttö vapauttaa aikaa muuhun toimintaan, millä saattaa olla taloudellista merkitystä. Työn tehostuessa vapaa-aikaa voidaan lisätä, jolloin yrittäjän jaksaminen paranee. Myös työn sitovuutta on mahdollista vähentää erityisesti kotieläintiloilla. (Lätti ym. 2006, 16–17.)

Yhteistyö mahdollistaa benchmarkingin hyödyntämisen (Laitila ym. 2014, 42). Periaatteena on hyödyntää toisten kokemuksia ja tietoja sekä oppia niistä. Viljelijät ovat kiinnostuneita tutustumaan valmiisiin, hyviksi todettuihin toimintatapoihin. Yksittäiset onnistuneet hankkeet saavat usein aikaan laajempaa alueellista tai jopa valtakunnallista yhteistoimintaa. Yhteistyöosapuolet voivat oppia toisiltaan käytäntöjä, joita ei ole ennen osattu. Ammatillinen tiedon jakaminen lisääntyy selvästi yhteistyötä tehtäessä. (Lätti ym. 2006, 27.)

Parempi teknologia ja vastuun jakaminen tekevät yhteistyöstä myös riskienhallintaa. Tekemällä yhteistyötä on helpompaa saada apua sairaus- ja ongelmatilanteissa. Usein myös työturvallisuus lisääntyy. Päivittäistä työaikaa voidaan lyhentää ja käytössä on uudempaa, asianmukaisesti huollettua kalustoa. (Lätti ym. 2006, 16.)

Lisäksi yhteistyöllä on sosiaalinen ja vuorovaikutuksellinen ulottuvuus. Se lisää työtyytyväisyyttä ja motivaatiota sekä parantaa työssä viihtymistä. Sosiaalisella ympäristöllä ja tuella on havaittu olevan terveyttä edistäviä vaikutuksia. Työperäiset stressioireet ja työn henkinen kuormittavuus vähenevät, kun ongelmalliseksi koettuja asioita voidaan käsitellä yhdessä muiden kanssa. Sosiaalinen tuki tyydyttää ihmisen perustarpeita. Ihmiset haluavat tulla hyväksytyksi ja olla osa yhteisöä. (Lätti ym. 2006, 27–28.)

2.3 Yhteistyön ja verkostoitumisen muodot maataloilla

Yhteistyö ja verkostosuhteiden rakentaminen perustuvat vapaaehtoisuuteen. Kaikkien yrittäjien strateginen ajattelutapa ei tue yhteistyötä. Potentiaaliset osanottajat tarkastelevat yhteistyötä oman strategisen hyötynsä näkökulmasta. Yhteistyöverkoston täytyy tukea jokaisen siihen osallistuvan strategiaa joko lisäämällä resurssien käyttöastetta, parantamalla resurssien allokoointia tai tuomalla siihen uutta osaamista. (Laitila ym. 2014, 38–39, 42, 53.)

Sen lisäksi että yhteistyö koetaan tarpeelliseksi, pitäisi kumppaneiden olla samanhenkisiä, keskinäisen luottamuksen olla vahva sekä osallistujien tyylin ja tavan tehdä töitä sopia kokonaisuuteen. Yhteistyön tavoitteet, tarpeet sekä laatuvaatimukset ja -kriteerit on määritettävä etukäteen yhteistyön toimivuuden varmistamiseksi. (Laitila ym. 2014, 39.)

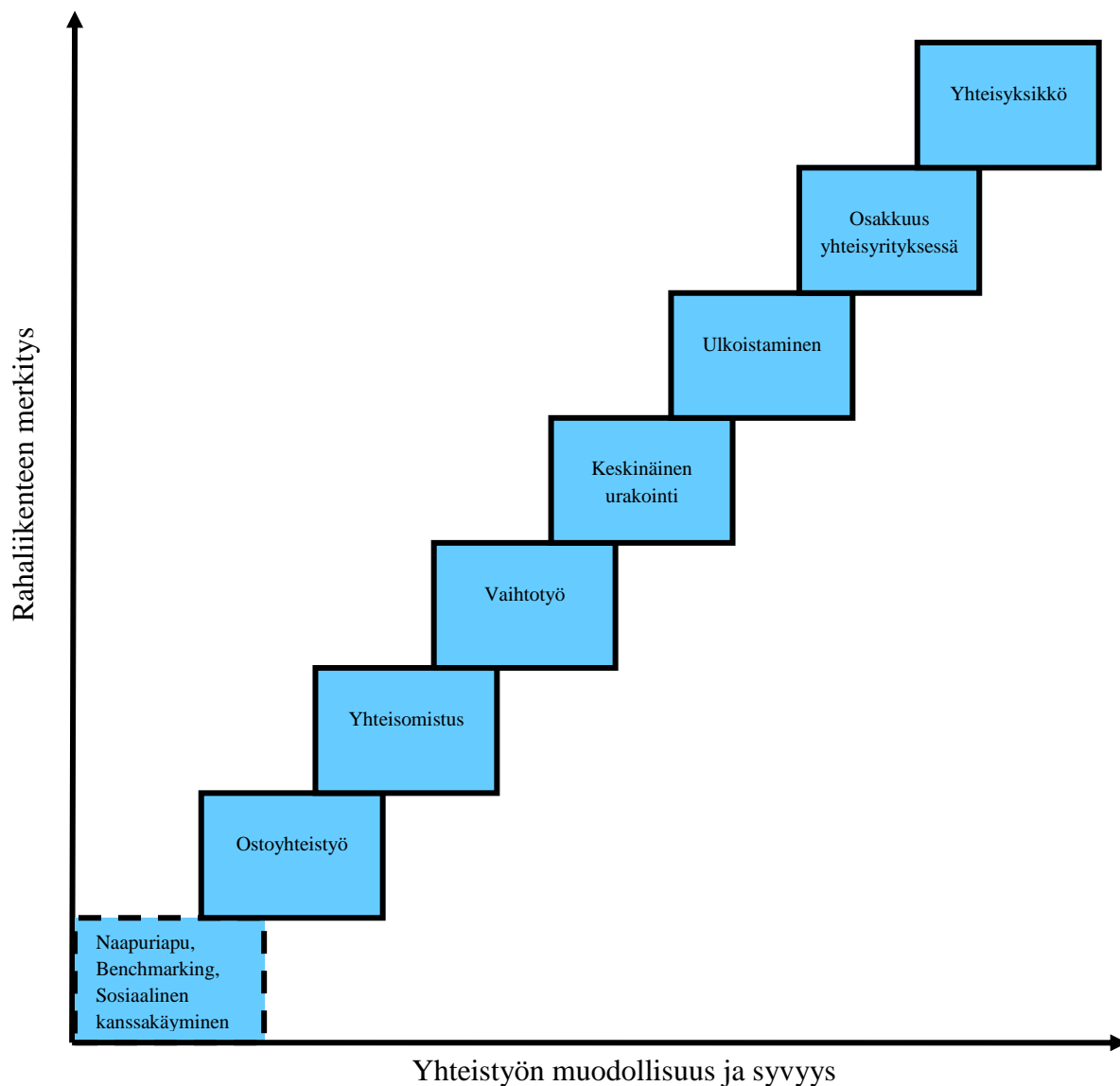
Yhteistyön sisältö ja laajuus vaihtelevat. Verkostoitumista toteutetaan monella eri tasolla ja erilaisina yhteistyömuotoina. Yhteistyötä voidaan tehdä tilayhteistyönä, töitä ulkoistamalla tai yhdistämällä edellä mainittuja yrittäjäperheen omaan työhön. Yhteistyö voi olla kahdenvälistä tai monenkeskistä. Se voi kohdistua mihin tahansa maatilan prosessikokonaisuuden osaprosessiin, toimintoon tai joissakin tapauksissa koko prosessiin. (Laitila ym. 2014, 39–40, 45, 50.)

Yritysten välisen yhteistyön ulottuvuudet strategisen suunnittelun näkökulmasta tarkasteltuna ovat yhteistyön prosessiulottuvuus, yhteistyön syvyys ja yhteistyön organisoinnin tapa (Laitila ym. 2014, 31).

Laitila ym. (2014, 32–33) viittaavat horisontaalisella verkostoitumisella yhteistyöhön saman tai samantyyppisen osaprosessin tai toiminnon toteuttamisessa. Esimerkkinä voidaan mainita säilörehun niitto yhteisellä koneella. Vaihtoehtoisesti yksi osallistujista tai ulkopuolinen urakoitsija voi hoitaa niiton kaikkien puolesta. Horisontaalinen verkostosuhde voidaan muodostaa mihin tahansa prosessin osaan. Sen tavoitteena on yhteisen resurssin hyödyntäminen tehokkaasti, osaamistason lisääminen ja/tai työresurssin käytön tehostaminen. Vertikaalisen verkostoitumisen aste puolestaan on sitä korkeampi, mitä suurempi osa arvoketjusta tai toimintaprosessista on ulkopuolisten hallussa. Vertikaalinen verkostoituminen voidaan rinnastaa ulkoistamisen käsitteeseen.

Yhteistyö on luonteeltaan operatiivista tai strategista. Operatiivisen yhteistyön katkeaminen ei estä maatilán operatiivista toimintaa tai strategian toteutumista. Strateginen yhteistyö on kyseessä, jos yhteistyön loppuminen estää operatiivisen toiminnan jatkumisen lyhyellä tai pitkällä tähtäimellä. (Laitila ym. 2014, 33–34.) Lypsykarjatilán tapauksessa strategista yhteistyötä ovat muun muassa hiehonkasvatuksen ulkoistaminen tai urakoitsijan kanssa tehty kokonaissopimus, kun omista pelto- viljelykoneista on luovuttu.

Laitila ym. (2014, 34–37, 42–44) jaottelevat erityyppiset yhteistyöasetelmat organisoitumisen mukaisesti viiteen yleiseen kategoriaan, jotka ovat kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö. Maatilojen yhteistyömuodot he jakavat tutkimusaineistonsa perusteella kuvion 2 mukaisesti.



KUVIO 2. Yhteistyön muodot maataloilla (Laitila ym. 2014, 51).

Naapuriapua on esimerkiksi työkalujen lainaaminen ja auttaminen sairastapauksissa. Se on spontaania sosiaalista kanssakäymistä ja yhteistyötä, jossa naapuria autetaan tarpeen vaatiessa. Se ei kuitenkaan ole järjestelmällistä verkostoitumista. Tuttujen ja naapureiden välisessä yhteistyössä tapahtuu usein keskinäistä oppimista, jolloin kyseessä on eräänlainen vapaamuotoinen kehittämisrengas. (Laitila ym. 2014, 51.)

Ostoyhteistyöllä tarkoitetaan tuotantopanosten yhteishankintaa (Laitila ym. 2014, 51). Ostovolyy-meja kasvattamalla voidaan tavoitella määräaalennuksia. Suurten ostoerien kuljetus ja käsittely on myös taloudellisempaa pienempiin eriin verrattuna. (Kay ym. 2012, 163–164.)

Yhteisomistus on tilanne, jossa on hankittu yhteinen kone tai tuotantoväline, jota osaomistajat käyttävät itsenäisesti. Juoksevat käyttökustannukset jaetaan tasan tai käytön suhteessa. Joissakin yhteisomistumalleissa kerätään käyttökustannusten lisäksi pääomaa uuden välineen hankinnan rahoittamiseksi. (Laitila ym. 2014, 52.)

Vaihtotyö on epämuodollista keskinäistä työnvaihtoa. Kyseessä voi olla esimerkiksi työnjako, jossa toinen kerää kivet molempien pelloilta, ja toinen ajaa molempien polttopuut metsästä. Vaihtotyöhön ei yleensä liity rahaliikennettä ja vastavuoroisuuden toteutumisesta huolehditaan vain karkealla tasolla. (Laitila ym. 2014, 52.)

Keskinäisessä urakoinnissa toinen esimerkiksi äestää molempien pellot ja toinen kylvää molemmille. Työtunnit on hinnoiteltu ja velkaa jäävä maksaa erotuksen rahana. Keskinäisen urakoinnin ja ulkoistamisen välimuodossa yhteiselle tuotantovälineelle on hankittu yksi käyttäjä tai kuljettaja. Käyttäjä voi olla yksi osakkaista tai ulkopuolinen palkattu työntekijä. Keskinäinen urakointi kohdistuu useimmiten peltoviljelyn osaprosessiin. (Laitila ym. 2014, 52.)

Ulkoistaminen on yhteistyöasetelma, jossa yrittäjä luovuttaa jonkin toiminnon tai osaprosessin ulkopuolisen tehtäväksi eikä hänellä itsellään ole välineitä sen suorittamiseen. Työn tekee urakoitsija, joka laskuttaa työstä markkinahinnan tai sovitun hinnan mukaisesti. Myös yhteisesti perustettu yhtiö voi olla urakoitsija. (Laitila ym. 2014, 52.) Ulkoistaminen voi kohdistua peltoviljelyn ja kotieläintuotannon toimintoihin ja osaprosesseihin sekä varsinaisen tuotantotoiminnan ulkopuolisiin töihin, kuten hallinnointi-, johtamis- ja yksityistalouden töihin (Laitila ym. 2014, 52; Karttunen & Tuure 2008, 3; Karttunen & Tuure 2013, 2–5).

Yhteisyrityksissä keskinäinen omistus on yhtiötetty. Yleisimpiä yhtiömuotoja ovat osakeyhtiö tai osuuskunta. Osakkaat tai jäsenet eivät omista tuotantovälineitä tai osaa niistä, vaan yhteisyrityksen osakkeita tai osuuksia. Jos he osallistuvat työhön, he toimivat yleensä yhtiön palkkatyöntekijöinä. Yhteisyrityksiä ovat esimerkiksi koneosuuskunnat ja yhtiötetyt viljankuivaamot. (ks. taulukko 1.) Osakkaiden tai jäsenten näkökulmasta järjestely muistuttaa ulkoistamista, mutta heillä on yhtiössä omistusosuutensa mukainen päätäntävalta. (Laitila ym. 2014, 53.)

Yhteisyksikkö on maatilojen yhteistyömuodoista kaikkein formaalisin. Osanottajat luopuvat itsenäisestä strategiastaan koko toimintaprosessissa tai sen osassa, mutta kullakin on yhteisyksikössä omistuosuutensa mukainen päätäntävalta. Kyseessä ei ole fuusio, sillä yhteisyksikössä tytäryhtiöt omistavat emoyhtiönsä. Yhteisyksikköjä ovat muun muassa yhteisnavetat. (Laitila ym. 2014, 53.)

TAULUKKO 1. Arvioita koneyhteistyömuotojen ominaisuuksista (Mäkelä, Klemola & Lahin 1999, 32).

Yhteistyömuoto	Omistus	Huolto-, ym. vastuu	Ammattitaito	Maksuperuste
Yhteinen ketju omin konein tai naapuriapu	yksityinen	omistajalla	kohtalainen/hyvä	vaihdanta ym.
Yhteisomistus, esim. koneyhtymä	esim. käytön suhteessa	epäselvä	vaihtelee	käytön mukaan
Yritysmuotoinen yhteistyö, esim. koneosuuskunta	yritys omistaa koneen	epäselvä, ellei vastuuhenkilöä	vaihtelee	käytön mukaan
Koneurakointi, konerengas	yksityinen	omistajalla	hyvä	€/h, €/ha

Keskikokoisista ja sitä suuremmista suomalaisista maatalousyrityksistä valtaosa tekee tilayhteistyössä tai on ulkoistanut vähintään yhden keskeisen maatilatalouden työn (Karttunen & Tuure 2008, 1). Kämäräinen (2015) kartoitti pro gradu-tutkielmassaan suomalaisten maatilojen välisen yhteistyön tilaa ja muotoja. Kyselyyn osallistuneista viljelijöistä 72 prosenttia ilmoitti tekevänsä yhteistyötä. Kirjallisia sopimuksia on tehty viidellä prosentilla yhteistyötä tekevistä tiloista. Yleisimmät yhteistyömuodot kyselyn mukaan ovat koneiden yhteisomistus, lannan luovutus/vastaanotto, vaihtotyö, sopimusviljely rehuntuotannossa sekä tuotantopanosten yhteishankinta.

3 Ulkoistaminen maataloudessa

Euroopan suurissa maatalousmaissa yhteistyö on usein strategisen tason toimintaa. Yksittäisistä yhteistyömuodoista ulkoistamisella on suuri merkitys maataloustöiden organisoinnissa. Urakoitsijat suorittavat arviolta noin 50 prosenttia maatalouden tuotannollisesta työstä Euroopan unionin alueella. (CEETTAR 2016.)

Peltoviljelytöiden ulkoistaminen urakoitsijalle on tavallista. Tanskalaisista tiloista 85 prosenttia hyödyntää urakoitsijoiden palveluita sadonkorjuutöissä. Lietelannan levitys on Tanskassa lähes poikkeuksetta ulkoistettu. (Stracke & Haves 2012, 71.) Urakoitsijat korjaavat joka vuosi yli 90 prosenttia Saksan maissisadosta ja yli 80 prosenttia Irlannin nurmisäilörehusta (CEETTAR 2016). Urakoitsijoiden kanssa tehdyt kokonaissopimukset ovat karjatiloiilla yleisiä, koska ne vapauttavat peltoviljelykoneisiin sitoutuneen pääoman tuottavampaan käyttöön ja tilan koko työpanos voidaan keskittää ympäri vuoden karjanhoitoon (Suomen Maatalouskoneasemayhdistys 2016).

Erikoistuneiden urakoitsijoiden ja koneasemien (contractors) sosioekonominen painoarvo Euroopan maaseutualueilla on kasvanut. Maa- ja metsätalousurakoinnin arvioidaan työllistävän EU-maissa suoraan noin 600 000 henkeä, johtajat ja yhden hengen yritykset mukaan lukien. Lyhyt investointisykli johtaa positiivisiin kerrannaisvaikutuksiin panosteollisuudessa. On arvioitu, että eurooppalaisten urakoitsijoiden vuotuisten investointien yhteenlaskettu arvo on noin kuusi miljardia euroa. Urakointipalvelut ovat parantaneet maatilojen tuottavuutta ja kilpailukykyä. Maatilat saavat tilaamansa työn tekijäksi ammattitaitoisen yrittäjän, joka pystyy tarjoamaan uusimman tekniikan työtehon kohtuullisella hinnalla. Urakoitsijoiden rooli maataloussektorin uudistajina on korostunut. (CEETTAR 2016; Stracke & Haves 2012, 71.)

Koska urakointiin keskittyneet yritykset hyödyntävät uutta kalustoa ja toimivat palveluammattissa, työntekijöiden pätevyysvaatimukset ovat korkeat. Saksassa on vuodesta 2005 asti ollut olemassa toisen asteen koulutusohjelma maatalousurakoitsijan ammatista kiinnostuneille. Toisin kuin maatiloilla, urakoitsijoiden käyttämä kausityövoima on pääosin kotimaista. Toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden määrä alalla on kasvanut. Työvoima on keskimäärin nuorempaa kuin maataloudessa, sillä suurin osa työntekijöistä on alle 35-vuotiaita. Nämä erot puoltavat urakoinnin tarkastelua itsenäisenä, maataloudesta erillisenä toimialana. (Stracke & Haves 2012, 72–73.)

Alueelliset erot EU:n sisällä ovat huomattavia. Läntisessä Euroopassa urakoitsijoista on tullut maatiloille elintärkeitä yhteistyökumppaneita. (Stracke & Haves 2012, 71.) Sekä maatilat että urakointiyritykset ovat tyypillisesti suuria yksiköitä ja ulkoistaminen pitkälle vietyä. Konerenkailla

(machinery rings, contracting cooperatives) on tärkeä rooli urakointipalveluiden tarjoajina ja välittäjinä. (Suomen Maatalouskoneasemayhdistys 2016.) Ranskassa yli 40 prosenttia viljelijöistä kuuluu konerengkaita läheisesti muistuttavaan CuMa-järjestelmään. Itä-Euroopan uusissa jäsenvaltioissa urakoitsijat sen sijaan ovat harvinaisia. (Stracke & Haves 2012, 24, 71.)

3.1 Maatalouden koneurakointi Suomessa

Urakointi on suurin maaseudun yrittäjyyden toimiala Suomessa. Urakointi työllistää yli 30 000 henkilötyövuotta, joista noin kaksi kolmasosaa on maanrakennusalalla. Koneyrittäjiä toimii myös maatalous-, metsä-, turvetuotanto- ja puuenergia-aloilla. Urakoitsijat tuottavat merkittävän osan teiden kunnossapito- ja lumenaurauspalveluista. Urakointia eri muodoissaan harjoittaa noin neljännes maatiloista. Päätoimiala se on 8 600 tilalle. (Seppälä 2011, 4; Rantamäki-Lahtinen 2015, 9–12.) Kun tilakoko kasvaa ja varsinaisia maatalousyrittäjiä tarvitaan entistä vähemmän, yhä useampi luopuva viljelijä lähtee hakemaan uutta elinkeinoa traktoriurakoinnista. Urakoinnin odotetaan yhä kasvavan myös aktiivitilojen sivuelinkeinona. Erityisesti kotieläintilojen kasvu avaa mahdollisuuksia maatalousurakoitsijoille. Suurilla kotieläintiloilla eläinten hoito sitoo työpanoksen ja peltoviljelytöissä aletaan käyttää urakoitsijoita. Sikatiloilla yleistyy varsinkin puinnin, viljan ja lannan kuljetusten sekä lannan levityksen ulkoistaminen. Nautakarjatilat käyttävät entistä enemmän urakoitsijoita viljan tuoresäilönnässä, säilörehun teossa ja kuljetuksessa tai koko rehunkorjuuketjussa. (Peltola, Pentti & Aaltonen 2011, 16–19.) Toisen tärkeän asiakasryhmän urakoitsijoille muodostavat sivutoimiset ja osa-aikaiset tilat (Seppälä 2011, 4).

Myös Suomessa suuntaus on kokonaisuuksien ulkoistamiseen. Laajavastuinen urakointi ja kokonaissopimukset ovat yleistymässä. (Palva, Aaltonen & Muuttomaa 2011, 52; Peltola ym. 2011, 11.) Samalla urakointiyritysten koko kasvaa ja niiden toiminta muuttuu entistä ammattimaisemmaksi. Suomen maatalouskoneasemien yhdistys on perustettu vuonna 2002. (Salonen 2002, 8–10.) Urakoitsijoiden virallisena edustajana Suomessa toimii Koneyrittäjien liitto. Vaihtoehtona kasvulle tarjoavat monien urakoitsijoiden suosimat yhteistoimintamallit. Usean koneen työketjusta muodostuvien kokonaisuuksien tarjoaminen ei aina ole mahdollista yksittäiselle urakoitsijalle, minkä vuoksi ali- ja osaurakoitsijoista kootut urakointiketjut lisääntyvät. (Palva ym. 2011, 52.)

Konerengaat ovat verkostoja, jotka ylläpitävät rekisteriä jäsentensä tarjoamista palveluista ja välittävät niitä tarvitseville. Konerengas voi välittää maatalouden konetöiden ohella muitakin jäsentensä tarjoamia työpalveluita sekä vuokrakoneita. Järjestäytymismuotona on useimmiten rekisteröity yhdistys tai osuuskunta. Jäsenenä on pääasiassa tavallisia viljelijöitä, jotka urakoivat käytettävissä olevien koneidensa ja omien valmiuksiensa mukaisesti. Konerengaan palvelut ovat sekä jäsenten että

ulkopuolisten käytössä. Koneet ovat yksityisomistuksessa, eikä konerenkaalla ole oikeudellista tai taloudellista vastuuta jäsentensä töistä. Konerenkaalla on yleensä yhteyshenkilö, jonka tehtävänä on välittää tilaukset eteenpäin ja laskuttaa asiakasta urakoitsijan puolesta. (ks. kuvio 3.) Toiminnasta syntyvät kulut kattaakseen konerengas kerää jäseniltään liittymismaksun, vuosimaksun ja/tai välitysprovision, joka on tietty prosentti toimeksiannon laskun kokonaissummasta. (Pentti 1998a, 8–22.)

Työtehoseuran tekemän urakointihintakyselyn mukaan urakoinnin keskimääräinen liikevaihto Suomessa vuonna 2014 oli 43 000 euroa. Mediaani vastaajien ilmoittamista urakoinnin liikevaihtoista oli 16 000 euroa. Taulukosta 2 käy ilmi, että liikevaihdon jakauma on melko vino. Negatiivisia poikkeamia keskiarvosta on enemmän kuin positiivisia. Suomen urakointisektoria hallitsee suuri määrä verrattain pienellä liikevaihdolla urakoivia yrittäjiä.

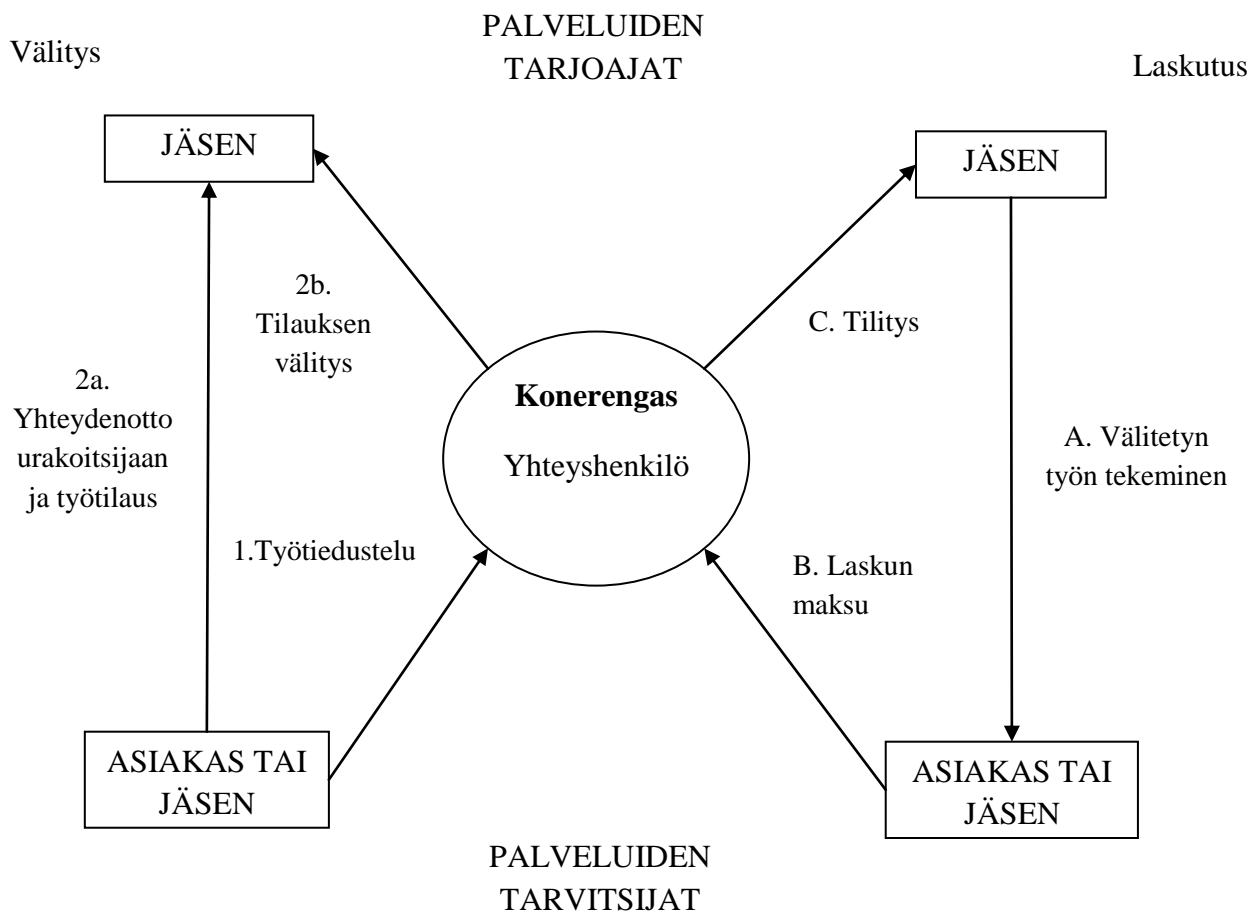
TAULUKKO 2. Urakoinnin liikevaihto Työtehoseuran kyselyyn vastanneilla vuonna 2014 (Palva 2015, 5).

Liikevaihto, euroa	% urakoitsijoista
alle 2 000	7,5
2 000 – 4 999	11,0
5 000 – 9 999	14,3
10 000 – 19 999	19,1
20 000 – 49 999	21,7
50 000 – 99 999	13,9
100 000 ja yli	12,5

Koneurakointi oli tärkein tulonlähde noin kolmelle prosentille yhteensä 730 vastaajasta. Kirjallisia urakointisopimuksia ilmoitti tekevänsä kuusi prosenttia vastanneista. Urakointiin käytettyjen työpäivien keskiarvo oli 66 päivää ja mediaani 30 päivää. Vähintään 200 työpäivää käytti noin yhdeksän prosenttia urakoitsijoista. Palkattua työvoimaa käytti 21 prosenttia urakoitsijoista. Heistä joka neljännellä työntekijöitä oli kaksi tai useampia. Toimintaetäisyyden keskiarvo oli 34 kilometriä ja mediaani 25 kilometriä. Vastaajista 10 prosenttia oli hankkinut maatalouskoneita pelkästään urakointia varten. Asiakaskunta muodostuu pääasiassa vakioasiakkaista. Puolet vastaajista ilmoitti vakioasiakkaiden osuudeksi yli 90 prosenttia ja kolmasosa 60–90 prosenttia. (Palva 2015, 6.)

Vastanneista urakoitsijoista 14 prosenttia kertoi, että tavoitteena on saada korvaus työlle ja välittömille kuluille. Urakoinnin taloudellinen merkitys näille vastaajille on pieni. He tekevät työtä jo maksetulla kalustolla, eikä uutta ole tarkoitus hankkia. Asiakkaat ovat useimmiten tuttuja tai naapureita. Suurin osa eli 45 prosenttia vastanneista pyrki kattamaan urakoinnilla välittömien kulujen ja

palkan lisäksi osan koneen hankintakuluista. 40 prosenttia vastaajista ilmoitti, että tavoitteena on koneen hankintakulujen kattaminen kokonaan urakointituloilla. Näistä kolme neljästä tavoitteli kohtuullista voittoa kustannusten kattamisen lisäksi. Liikevaihdon ja urakoinnin taloudellisten tavoitteiden välillä on yhteys. Paljon urakoivat tavoittelevat useammin myös voittoa. (Palva 2015, 5.)



KUVIO 3. Konerengkaan toimintaperiaate (Pentti 1998a, 10).

3.2 Ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt

Ulkoistaminen tarkoittaa yrityksen tai organisaation sisällä aiemmin tuotetun, strategisesti vähemmän tärkeän, mutta välttämättömän toiminnon tai prosessin siirtämistä ulkopuolisen valmistajan tai palveluntarjoajan tuotettavaksi (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina 2006, 52). Ulkoistaminen eroaa alihankinnasta siten, että yritys siirtää jo olemassa olevan sisäisen toimintonsa ulkopuoliselle tuottajalle, ja sopimusosapuolten välille muodostuu strateginen kumppanuussuhde (Greaver 1999,

10). Ulkoistamisella tavoitellaan kilpailuetua. Gewaldin (2010, 91–92) mukaan ulkoistamiseen kannustavat 1) taloudelliset 2) strategiset ja 3) tuotantoteknologiset syyt. Tärkein taloudellinen kannustin ovat odotetut kustannussäästöt. Yritykset haluavat keventää kustannusrakennettaan ja muuttaa kiinteitä kustannuksia muuttuviksi kustannuksiksi.

Tukitoimintojen ulkoistaminen niihin erikoistuneille yrityksille tuo joustavuutta ja lisää ulkoistavan yrityksen mahdollisuuksia kehittää omia ydintoimintojaan. Lisäksi ulkoistaminen mahdollistaa uusimman tekniikan ja ammattitaitoisimpien työntekijöiden työpanoksen käyttöön saamisen. Ydintoimintoihinsa keskittyvä yritys toimii supistetussa arvoketjussa. Kyseessä on siis vertikaalisen integraation vastakohta, vertikaalinen dis-integraatio. (Johnson ym. 2011, 240–243.)

Ensimmäinen maininta ulkoistamisesta käsitteenä ajoittuu 1980-luvun lopulle, kun suuret yritykset alkoivat siirtää tietojärjestelmiensä ylläpidon erikoistuneille palveluntarjoajille (Greaver 1999, 10). Suuren yleisön tietoon ilmiö tuli 1990-luvulla. Kaupan vapautuminen ja pääoman sekä hyödykkeiden vapaata liikkumista rajoittavien esteiden poistuminen sai monikansalliset yhtiöt siirtämään toimintojaan ja tuotantoaan matalien kustannusten maihin. (Kelles-Viitanen 2013.)

Nykyisin ulkoistaminen kuuluu yritysjohtajien perussanastoon. Verkostomaisten organisaatioiden yleistyminen on nostanut ulkoistamisen merkittävimpien strategisten työkalujen joukkoon. Ulkoistamisen mahdollisuutta harkitaan kaikissa organisaatioiden uudelleenjärjestelyissä toimialasta riippumatta. Se ei enää rajoitu pelkästään IT-palveluihin tai komponenttien valmistukseen, vaan ulkoistaminen on laajentunut muun muassa asiakaspalvelun, henkilöstöhallinnon, palkanlaskennan, kirjanpidon, sisäisen tarkastuksen, varastoinnin ja jakelun ja jopa tutkimuksen ja tuotekehityksen tehtäviin. (Saarela 2008, 9–10; Greaver 1999, 11.)

Tiedeyhteisön kiinnostus ulkoistamista kohtaan on kasvanut ilmiön yleistyessä. Ulkoistamisen tutkimuksessa teoreettinen ja käsitteellinen perusta on kehittynyt hyvin monimuotoiseksi, mutta vaikutusvaltaisimman aseman ovat saavuttaneet transaktiokustannusteoria ja resurssipohjainen näkökulma. Teorioista ensimmäinen selittää ulkoistamista neoklassisen taloustieteen ja jälkimmäinen strategisen johtamisen käsittein. Lähestymistavat eivät ole toisensa poissulkevia. Ne täydentävät toisiaan ja vahvistavat teoreettista ymmärrystä ulkoistamiseen johtavista tekijöistä. (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina 2006, 49–50, 65.) Sen sijaan ulkoistamispäätöksestä vastaavien yksilöiden motiivit, näkemykset ja asenteet ovat saaneet vain vähän huomiota akateemisessa kirjallisuudessa (Gewald 2010, 89–90).

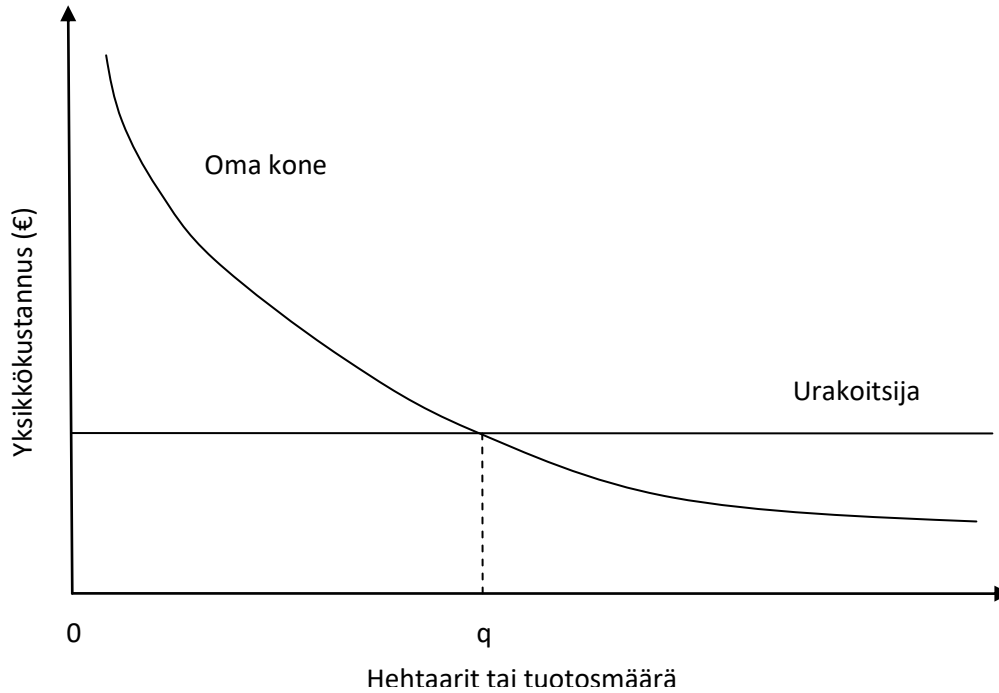
3.2.1 Kiinteiden kustannusten lasku

Maatilat voivat saavuttaa ulkoistamisella samantyyppisiä hyötyjä kuin muutkin yritykset. Ulkoistamisen perusteet liittyvät läheisesti kokoetujen käsitteeseen. Kokoedut tarkoittavat ilmiötä, jossa tuotannon yksikkökustannus alenee tuotannon volyymin kasvaessa (Lindberg & Sipiläinen 2015, 11–12).

Rakennukset, koneet ja työ aiheuttavat Suomessa yli 50 prosenttia maatalouden tuotantokustannuksista (Luonnonvarakeskus 2017). Kiinteiden kustannusten osuus kokonaistuotantokustannuksista on suurempi kuin tärkeimmissä kilpailijamaissa EU:n alueella. Peltoviljelyssä käytettävään kalustoon sitoutuu paljon pääomaa, mutta sen vuotuinen käyttömäärä jää tuotantoyksiköiden keskimäärin pienestä koosta johtuen alhaiseksi. Myös Suomen ilmasto asettaa rajoituksia konekapasiteetin kustannustehokkaalle hyväksikäytölle. (Laine 1996, 6–12.)

Ulkoistaminen auttaa muiden koneysteistyömuotojen tapaan tuotantoteknologian aiheuttamien kustannusten leikkaamisessa ja konekapasiteetin käytön tehostamisessa. Se on vaihtoehto sellaisille maatalousyrittäjille, jotka eivät halua tavoitella yksikkökustannusten alentamista ja tuottavuuden kasvua tilakokoon kasvattamisen kautta. Samalla voidaan mahdollisesti välttää kokohaittojen ilmiö, jonka aiheuttajia ovat johtamisosaamisen ja työvoiman riittämättömyys tilakoon kasvaessa ja tuotannonhaarojen määrän säilyessä ennallaan.

Tilan omistuksessa olevasta koneesta aiheutuvat kiinteät tai epäsuorat kustannukset muodostuvat poistosta, sijoitetun pääoman korosta, vakuutuskustannuksesta ja säilytyksestä. Kiinteiden kustannusten vuotuinen kokonaismäärä on vakio koneen käytöstä riippumatta. Vähäisellä käytöllä keskimääräiset kiinteät kustannukset muodostuvat suuriksi. Käyttömäärän noustessa kiinteät kokonaiskustannukset jakaantuvat yhä useammalle hehtaarille, käyttötunnille tai tuotosyksikölle, ja keskimääräiset kiinteät kustannukset laskevat. Jos vuotuinen käyttömäärä jää vähäiseksi, on urakoitsijan käyttö yleensä omaa konetta kannattavampi vaihtoehto. (ks. kuvio 4.)



KUVIO 4. Oman koneen ja urakoinnin tuotoskohtainen yksikkökustannus (Kay ym. 2012, 438).

Urakoitsijan käyttö muuttuu omaa konetta kalliimmaksi pisteessä q . Kriittinen piste voidaan laskea kaavalla

$$\frac{\text{koneen kiinteät vuotuiset kustannukset (€)}}{\left(\text{urakointihinta} \left(\frac{\text{€}}{\text{ha}} \right) - \text{keskimääräiset muuttuvat kustannukset} \left(\frac{\text{€}}{\text{ha}} \right) \right)}.$$

(Kay ym. 2012, 438.)

Urakointiveloituksia käsitellään muuttuvina konekustannuksina, koska ne ovat verotusvuonna kokonaan vähennyskelpoisia. (Kay ym. 2012, 428; Lappi & Enroth 2011, 90.)

3.2.2 Ajallisuuskustannusten lasku

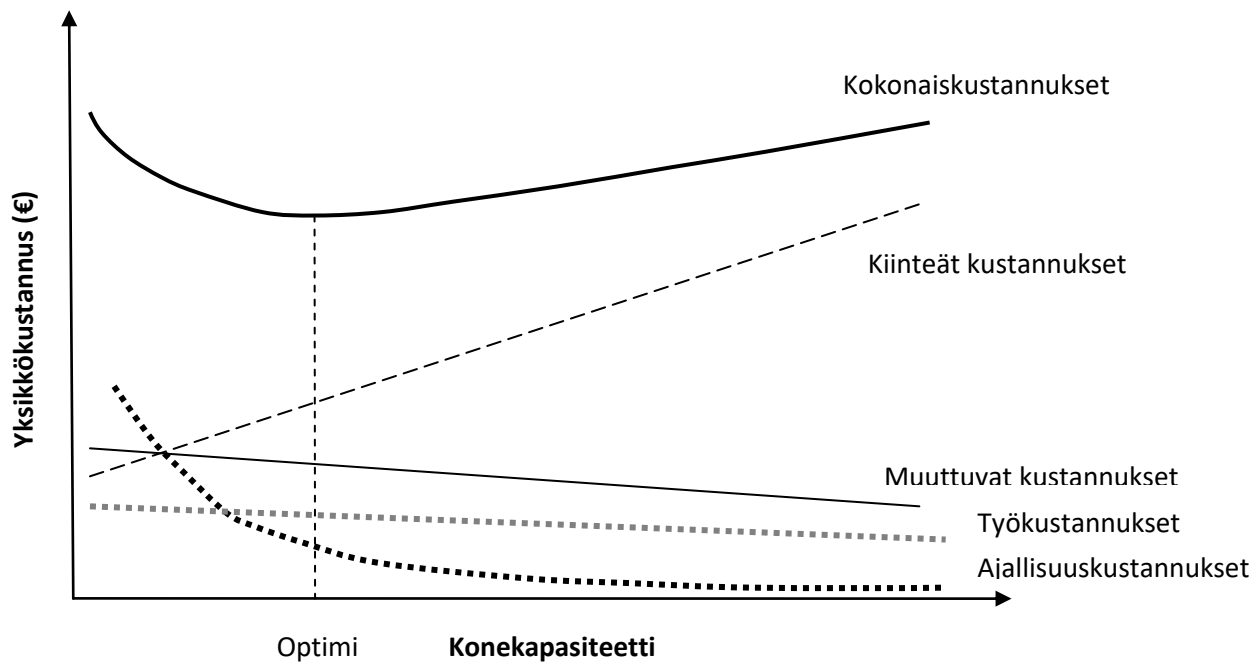
Suuria aloja urakoivat ammattilaiset investoivat tehokkaaseen ja ajanmukaiseen kalustoon, jota tähän mennessä on Suomessa käytetty tilakoon pienuuden vuoksi vähän. Urakoitsijoiden käyttämistä niittomurskaimista jo lähes puolet on työleveydeltään vähintään kuusi metriä ja suurimmat 10-metrisiä. Karhottimista kolme neljästä on yli 7-metrisiä ja suurimmissa työleveys on jo yli 13 metriä. Yhdistelmäpaalaimet ovat yleistyneet säilörehun paalauksessa ja käärittämisessä. Myös itsekulkevan ruiskutus-, rehunkorjuu- ja lannanlevityskaluston määrä on kasvamassa. (Peltola ym. 2011, 19–21; Palva 2015, 4.)

Maataloudessa koneet, työmenetelmät ja töiden ajoitus täytyy sovittaa kasvien ja eläinten biologiseen rytmiin. Useimmissa maataloustöissä teknisten panosten käyttöön liittyy välillisesti vaikuttava kustannuserä, joka aiheutuu työn liian aikaisesta tai liian myöhäisestä suorituksesta. Tätä kutsutaan ajallisuuskustannukseksi. (Laine 1996, 13.)

Ajallisuusvaikutus näkyy erityisen voimakkaasti peltoviljelytöissä. Usein optimaalinen aikaikkuna työn suorittamiseen on hyvin lyhyt, ja siitä poikkeaminen aiheuttaa joko määrällisiä tai laadullisia satotappioita. Näiden satotappioiden arvo, ajallisuuskustannus, on pienemmän kaluston käytöstä aiheutuva piilokustannus. (Edwards 2015a.)

Peltoviljelyssä ajallisuustekijän vaikutus ja ajallisuuskustannuksen kehittymisnopeus vaihtelevat vuosittain ilmastollisista tekijöistä ja säävaihtelusta johtuen. Suomen lyhyt kasvukausi ja vaihtelevat tuotanto-olosuhteet korostavat ajallisuustekijän merkitystä. (Laine 1996, 17.) Urakoitsijan suorituskykyiset ja toimintavarmat koneet voivat pienentää ajallisuuskustannuksia peltotöissä, joissa oikea-aikaisuus on tärkeää (Edwards 2015b). Tämä edellyttää kuitenkin tarkkaa organisointia, toimivia työketjuja ja käytettävissä olevan ajan tehokasta hyödyntämistä.

Kuvio 5 esittää, kuinka keskimääräiset konekustannukset muuttuvat, kun konekapasiteettia kasvatetaan pinta-alan säilyessä ennallaan. Keskimääräiset konekustannukset laskevat aluksi ajallisuus-, työ- ja muuttuvien kustannusten alenemisen seurauksena. Konekapasiteetin yhä kasvaessa ajallisuushyödyt pienentyvät ja kiinteät kustannukset saavat keskimääräiset konekustannukset kohoamaan. (Edwards 2015a.) Ulkoistamalla on mahdollista saavuttaa samat ajallisuushyödyt ilman suuria kone- ja kalustoinvestointeja.



KUVIO 5. Konekapasiteetin kasvattamisen vaikutus konekustannuksiin (Edwards 2015a).

3.2.3 Erikoistuminen

Resurssipohjainen näkökulma on pitkälti syrjäyttänyt toimialan talousteorian yritysjohtajien strategiapuheessa ja alan kirjallisuudessa (Vuorinen 2014, 77). Myös 2000-luvulla tapahtuneen ulkoistamisen kasvun voidaan katsoa johtuvan resurssipohjaisen ajattelun yleistymisestä yritysten strategisessa johtamisessa. Teoria alkoi muotoutua 1980-luvulla, kun yrityksen kilpailuedun tutkimuksessa siirryttiin vähitellen Porterin viiden kilpailuvoiman mallin kaltaisista ulkoisen toimintaympäristön tarkasteluista kohti organisaation sisäistä tarkastelua. (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina 2006, 49–50; Mattila 2014, 14.) Ajatuksen resurssipohjaisista strategioista esitteli ensi kertaa Wernerfelt (1984). Resurssipohjaista näkökulmaa ovat hänen jälkeensä kehittäneet ja laajentaneet useat muutkin tutkijat, joista voidaan mainita muun muassa Barney (1991).

Resurssipohjainen näkökulma tarkastelee yrityksen sisäisten ominaisuuksien suhdetta asemoitumiseen ja hylkää Porterin (1980) neoklassisen mallin kaksi perusolettamusta, joiden mukaan kilpailuetu riippuu markkinoista ja tuotteista. Teorian mukaan jokainen yritys on yhdistelmä erilaisia resursseja ja kompetensseja. Erot yritysten välisissä kilpailueduissa syntyvät, kun resurssit ja kompetenssit jakaantuvat epätasaisesti yritysten kesken. (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina 2006, 50.) Resursseja ja kompetensseja on ryhmitelty eri tavoin. Barney (1991, 101) kirjoittaa artikkelissaan fyysisestä, inhimillisestä ja organisatorisesta pääomasta. Johnson ym. (2011, 85) ovat koostaneet

useissa eri tutkimuksissa esiintyvää terminologiaa yhdistelemällä jaottelun, jossa strategiset kyvykkyudet jakaantuvat fyysisiin, taloudellisiin sekä inhimillisiin resursseihin ja kompetensseihin.

Kilpailuetua tuovan kyvykkyyden tulee täyttää niin sanottu VRIN-kriteeristö, eli sen tulee olla arvokas, harvinainen, vaikeasti jäljiteltävä ja vaikeasti korvattavissa (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable). Kestävä kilpailuetu pohjautuu niihin tapoihin, joilla yritys hallinnoi aineellisia resurssejaan ja käyttää niitä toiminnoissaan, eli toisin sanoen kompetensseihin. Menestys kilpailussa selittyy vain harvoin aineellisilla resursseilla, sillä ne ovat yleensä verrattain helposti hankittavissa tai jäljiteltävissä. (Johnson ym. 2011, 89–97.) Yrityksen tulisi pystyä tunnistamaan ne osaamisalueet, jotka ovat menestyksen kannalta kriittisiä ja keskittyä niiden kehittämiseen. Toiminnot, joihin yrityksen resurssit ja kompetenssit eivät sovellu, voidaan hankkia ostopalveluna kyseisiin toimintoihin erikoistuneilta palveluntarjoajilta. (McIvor 2009, 46–47.)

Hamelin ja Prahaladin (1994) esittelemä, resurssipohjaiseen näkökulmaan perustuva ydinosaamisen käsite (core competencies) on vakiinnuttanut paikkansa strategiakirjallisuudessa ja käytännön yrityselämässä. Heidän mukaansa pitkän aikavälin kilpailukyky nojaa niihin kyvykkyyksiin, jotka erottavat yrityksen kilpailijoista ja joiden avulla liiketoimintaa voidaan kehittää ja tehostaa. (McIvor 2009, 46; Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina 2006, 53.) Resurssipohjaista näkökulmaa on täydentänyt myös dynaamisten kyvykkyyksien tutkimus. Se on kiinnostunut yrityksen kyvystä uudistaa kriittisiä kyvykkyyksiään ja sopeuttaa niitä muuttuvan toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin. (Mattila 2014, 6; Johnson ym. 2011, 85.) Resurssipohjaisen näkökulman ehdoton vahvuus ulkoistamisen tutkimuksessa on juurikin sen strateginen perspektiivi. Ulkoistamisen tavoitteena on koko arvoketjun uudelleen määrittely. Yrityksen tulee tunnistaa ja tuottaa sisäisesti vain arvoketjunsa tärkeimmät osat eli ydintoiminnot. (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina 2006, 55–56.)

Maataloudessa omaan ydinosaamiseen ja -toimintaan keskittyminen tarkoittaa sitä, että olemassa olevat tuotantoresurssit ja niiden kehittäminen keskitetään niihin töihin, jotka osataan parhaiten ja joilla yritys tekee tulosta. Ydinosaaminen on maatalousyrityksen päätehtävä: lypsykarjatiloiilla maidontuotanto, lihanautatiloilla lihanautojen kasvatus ja kasvintuotantotiloilla kasvintuotanto. Myös monialaisilla tiloilla on mahdollista määritellä ydinosaaminen ja -toiminta. Näin kyetään ehkäisemään resurssien liiallisesta hajauttamisesta aiheutuvia ongelmia. Ydintoimintaan kuulumattomat työt ovat tukitoimintaa, joista osa on tarpeellisia ydintoiminnalle. Mitä kauempana tukitoimintaan kuuluva työ on yrityksen ydinosaamisesta, sitä pienempi merkitys on sillä, kuka työn tekee. Lypsykarjatiloiilla tukitoimintoina pidetään esimerkiksi nurmen ja rehuviljan viljelyä mukaan lukien lan-

nanlevitys, osaa hallinnointitöistä, metsätaloustöistä sekä rakennustöistä. Myös hiehojen kasvatusta voidaan tulkita tukitoiminnaksi. (Karttunen ym. 2012, 3–4.)

Osa ulkoistamisen kautta saavutettavista kokoeduista selittyy erikoistumisella ja oppimiskäyrävaikutuksilla (Gewald 2010, 93). Maataloudessa työtehtävät vaihtuvat nopeasti seuraavaan, ja sesongit ovat lyhyitä, joten viljelijälle ei ehdi muodostua tehokasta rutiinia tietyn erikoiskoneen käyttöön. Urakoinnilla päästään tilanteeseen, jossa heti sesongin alusta ja töiden aloittamisesta lähtien koneiden käyttö on tehokasta. (Peltola ym. 2011, 16.) Peltotöitä ulkoistava kotieläintila pääsee keskittymään ydinosaamiseensa ja hyötyy samalla urakoitsijan ammattitaidosta. Ammattitaidon kehittymisen parantaa työn tuottavuutta pitkällä aikavälillä. (Ranua 2007, 19; Lindberg & Sipiläinen 2015, 13.) Erikoistuminen näkyy myös työn laadussa, mikä sekin heijastuu taloudelliseen tulokseen (Tuure, Lätti & Pyykkönen 2013, 2). Kun osa työtaakasta jaetaan urakoitsijan kanssa, tulee vapaa-ajan lisääminenkin kenties mahdolliseksi (Karttunen ym. 2012, 4–5).

Erikoistuminen antaa mahdollisuuden investoida kehittyneempään teknologiaan ja näin tehostaa tuotantoa. Urakoitsijat pystyvät sitomaan toimintaan sellaisia resursseja, joita yksittäiset tilat eivät voi tehokkaasti hyödyntää. Kalusto pysyy jatkuvasti ajan tasalla ja työmenetelmien vaihto tulee mahdolliseksi, kun peltoviljelytöissä aletaan omien koneiden sijasta käyttää urakoitsijoita. Lisäksi urakoitsija voi tuoda tullessaan käytäntöjä, joita tilalla ei aiemmin ole osattu. (Lätti ym. 2006, 12, 14, 27.)

3.2.4 Riskienhallinta

Ulkoistamista voidaan paremman teknologian ja vastuun jakamisen johdosta tarkastella riskienhallinnan keinona (Peltola ym. 2011, 23; Ranua 2007, 20). Riskienhallinnassa yrityksen tavoitteille haitallisia tapahtumia ja seurauksia pyritään tunnistamaan, arvioimaan, vähentämään, torjumaan ennakolta ja seuraamaan (Leppälä 2011, 76).

Isot laatu- ja osaamis- sekä ympäristövaatimusten tai tehokkuuden saavuttamiseksi tehdyt investoinnit aiheuttavat taloudellisia riskejä, joita maatalousyrittäjät pyrkivät hajauttamaan ulkoistamisen avulla (Leppälä 2011, 76). Urakointipalveluita käyttävän tilan investointitarve vähenee ja peltoviljelykoneisiin sitoutunutta pääomaa voidaan vapauttaa tuottavampiin kohteisiin. Samalla lisätään muuttuvassa toimintaympäristössä tarvittavaa strategista joustavuutta. (Ranua 2007, 20.) Koneiden vanhentumisesta aiheutuvan riskin kantaa urakoitsija (Edwards 2015b).

Moniin töihin liittyy suuri tapaturma- tai sairastumisriski. Pelkästään maatalouden kone- ja viljelytöissä tapahtuu noin 500–1000 tapaturmaa vuodessa. Konetyötapaturmia sattuu useimmiten konei-

den asennuksessa ja huollossa. Suurin vammaluokka on sijoiltaan meno, nyrjähdys tai venähdys. Yleisimmät ammattitautiryhmät ovat rasisairaudet, hengitystieallergiat, ihotaudit ja meluvammat. (Leppälä 2011, 76, 79.) Työturvallisuuteen voidaan vaikuttaa siirtämällä tehtäviä uutta ja hyväkuntoista kalustoa käyttävälle ammattilaiselle. Työn suorittamisen ohella myös vastuu huollosta ja korjauksista siirtyy urakoitsijalle. Myös ajallisuusvahinkojen riskin voidaan olettaa pienentyvän. (Edwards 2015b.)

Tuotannon laajentamista edeltävät tarkat laskelmat tuotannon kannattavuudesta. Muutoksia ei kuitenkaan aina mietitä töiden järjestelyn ja työpanoksen riittävyden kannalta. Liian tiukalle viety suunnitelma ja epärealistinen arvio työmäärästä lisäävät selvästi riskitekijöitä. Oman työpanoksen riittämättömyys tilan töihin huomataan tavallisesti peltotöiden työhuippujen aikana. Ammattitaitoisen tilapäistyövoiman saanti voi olla vaikeaa. Kokoaikaisen työntekijän palkkaamiseen ei kaikilla ole mahdollisuutta, eikä välttämättä tarvettakaan. Tilanne voi johtaa suositeltujen työtuntimäärien huomattavaan ylittämiseen, mikä myös muodostaa työturvallisuusriskin. (Mäkelä ym. 1999, 8–9, 17, 31.)

Työhuippuja on mahdollista tasata urakointipalveluita hyödyntämällä. Näin maatila saa käyttöönsä lisätyövoimaa ilman työnantajavelvoitteisiin sitoutumista. (Lappi & Enroth 2011, 87–88.) MTT:n, Työtehoseuran ja Helsingin yliopiston Maavoima-tutkimuksen kyselyssä 54 prosenttia vastanneista kirjanpitotiloista koki työnantajavelvoitteet liian byrokraattisiksi ja aikaa vieviksi (Karttunen & Kaila 2012, 6). Omia koneitaan käyttävälle tilalle urakoitsija toimii varajärjestelmänä, jolla voidaan vastata esimerkiksi sairastumisen, konerikon tai sääolosuhteiden vaihtelun aiheuttamiin työvoimatarpeiden muutoksiin (Lappi & Enroth 2011, 87–88).

3.3 Ulkoistamiseen liittyviä ongelmia

Yhteistoimintaan sisältyy mahdollisuuksien ohella myös riskejä. Pentin (1998b, 15) mukaan yritysten välistä yhteistoimintaa haittaavat usein 1) tiedon suunnitteleman leviäminen 2) järjestelmien ja yrityskulttuurien erot 3) epätasainen sitoutuminen, osapuolten kokoero sekä vallan ja etujen epätasapaino 4) osallistuvien yritysten organisaatioista nouseva vastustus 5) epäselvyydet toiminnan laajuudesta, tavoitteiden muuttuminen ja lojaalisuusristiriidat.

Maataloudessa yhteistyötä estäviksi tekijöiksi on tunnistettu ainakin varaukselliset asenteet, kyvyttömyys erilaisuuden sietoon, joustamattomuus, heikot vuorovaikutustaidot ja sitoutumisen puuttuminen. Epävarmuus yhteistyön jatkuvuudesta nousee rasitteeksi esimerkiksi silloin, kun yhteistyökumppanina on tuotannon lopettamista pohtiva tila. Sopivien yhteistyötilojen väliset etäisyydet voi-

vat olla niin pitkiä, että yhteistyöllä saavutettavat edut hukkuvat välimatkoista syntyviin kustannuksiin. Peltujen lohkokoko voi rajoittaa koneyhteistyötä. Työleveydeltään ja -teholtan suuremmat koneet eivät välttämättä sovellu pienille lohkoille. (Lätti ym. 2006, 28, 33–34.) Yhteistyöhön kohdistuvia uhkia ovat myös eläintaudit, rikkakasvien leviäminen ja konerikot sekä näkemyseroista, riitaantumista ja elämäntilanteiden muutoksista aiheutuvat henkilöriskit (Ryhänen ym. 2014, 96).

Urakoitsijoiden käyttöön liittyvinä riskeinä pidetään erityisesti epävarmaa saatavuutta, aikataulun pitävyyttä, työn laatuvaihteluita ja hinnoittelua sekä kohtuuttomia sopimusehtoja. Laadun tarkkailu voi olla vaikeaa muun muassa peltujen sijainnin vuoksi. (Lappi & Enroth 2011, 94; Ranua 2007, 22.)

Kohdissa 3.3.1 ja 3.3.2 käsitellään tarkemmin työhuippujen päällekkäisestä ajoittumisesta syntyviä ajallisuuskustannuksia sekä yhteistyöhön kohdistuvia asenteita, jotka nousevat usein esiin suurimmina koneyhteistyötä ja ulkoistamista rajoittavina ongelmakokonaisuuksina. Kohdassa 3.3.3 kerrotaan ongelmien hallinnasta muun muassa sopimusten avulla.

3.3.1 Vaikeudet töiden ajoittamisessa

Yhteistyötä tekevät tilat pitävät yhteistyön suurimpana ongelmana sitä, että töiden ajoituksessa joudutaan joustamaan liikaa, toisin sanoen korkeat ajallisuuskustannukset vaikeuttavat yhteistyötä (Kirkkari, Kallioniemi & Martikainen 1998, 50). Ajallisuusvaikutus näkyy selvimmin viljojen muokkaus- ja kylvötöissä, kasvinsuojelussa, viljojen korjuutöissä sekä nurmirehun korjuussa. Kevätviljojen ja nurmirehujen viljelyssä optimiajankohdasta myöhästyminen aiheuttaa yleensä suuremman ajallisuusvaikutuksen kuin liian aikaisin suoritettu työ. (Tomminen 1997, 11.)

Riippuvuus urakoitsijasta ja itsenäisyyden menetys ajankäytössä sesonkiaikoina arveluttaa monia viljelijöitä. Urakointiyrityksellä tai koneasemalla on yleensä paljon asiakkaita maantieteellisesti laajalla alueella. Kun lisäksi työhuiput osuvat monille tiloille samanaikaisesti, voivat ajallisuusriskit realisoitua myös urakointipalveluita käytettäessä. (Ryhänen ym. 2014, 98; Lätti ym. 2006, 34.)

Töitä ei aina urakoitsijan hyvästä päiväsaavutuksesta huolimatta päästä suorittamaan juuri silloin kun tilaaja sitä toivoo. Pelko urakoitsijan myöhästymisestä ja rehun laadun heikkenemisestä saattaa nousta kynnyskysymykseksi lypsykarjatilojen säilörehu-urakoinnissa (Pyykkönen ym. 2011, 13–14). Yllättävät säävaihtelut voivat aiheuttaa huomattavia vaikeuksia urakoitsijoille, joiden aikataulu on rakennettu liian kunnianhimoiseksi. Tarve liikkua kostealla pellolla voi lisääntyä ajoitusongelmien takia (Lätti ym. 2006, 24).

Viljan alhainen tuottajahinta ja siitä aiheutuva rehun laskennallisen arvon alentuminen pienentävät ajallisuuskustannuksen merkitystä, kun työn myöhästymisestä aiheutuvat tappiot eivät ole arvoltaan yhtä suuria kuin korkeiden tuottajahintojen vallitessa. Hintojen alentumisen seurauksena tilojen koneellistamisastetta tulisi laskea. Koneisiin sidotun pääoman määrää pitäisi laskea koneilla käsiteltävää pinta-alaa kohti. Tämä merkitsee käytännössä sitä, että kaluston vuotuinen käyttömäärä kannattaa mitoittaa aiempaa suuremmaksi. (Laine 1996, 8, 17–19.)

3.3.2 Maatalouden toimintakulttuuri ja asenteet

Koneyhteistyö ja urakoitsijan käyttö edellyttävät tiettyjen henkisten esteiden ylittämistä. Yhteistyö ei onnistu, jos viljelijä on etukäteen päättänyt sen soveltumattomuuden omalle tilalleen. Viljelijöiden asennoituminen yhteistyöhön vaikuttaa tutkimusten valossa melko kielteiseltä, se koetaan enemmän rasitteeksi kuin eduksi. (Tomminen 1997, 25; Lätti ym. 2006, 28.)

Asenteisiin vaikuttaa omalta osaltaan suomalainen talonpoikauskulttuuri, jonka ihanteisiin kuuluvat vahvasti itsenäisyys ja omatoimisuus (Kirkkari ym. 1998, 1). Omillaan toimeen tuleminen korostuu etenkin iäkkäämpien viljelijöiden mielipiteissä (Tomminen 1997, 84; Pentti 1998b, 62). Viljelijät saattavat ajatella, että yhteistyöhalukkuus tulkitaan heikkouden merkiksi. Yhteistyöhön ei tämän vuoksi useinkaan aktiivisesti hakeuduta. Töiden pelätään jäävän suorittamatta ilman omia koneita. Koneiden omistaminen voi olla osalle viljelijöistä myös statuskysymys. (Kirkkari ym. 1998, 87; Tomminen 1997, 25.)

Ranuan (2007, 60–62) haastattelemat kolme keskisuomalaista maatalousyrittäjää arvelivat, että osa viljelijöistä haluaa tehdä työt omilla koneilla vaikka kannattavuuden kustannuksella. He siis käytännössä maksavat siitä, että saavat tehdä itse, vaikka voisivat ostaa palvelun korkokustannuksen hinnalla. Vaikeudet ulkoistamisessa voivat toisaalta johtua myös siitä, ettei alueelta löydy osaavaa urakoitsijaa. Haastateltujen omakohtaisten kokemusten mukaan viljelijöiden kiinnostus urakointityön tekemiseen oli vähäistä.

3.3.3 Keinoja ongelmien hallintaan

Asenteelliset tekijät ovat koneyhteistyön aloittamisessa vaikeimmin ylitettäviä esteitä. Asenteisiin voidaan kuitenkin vaikuttaa tiedottamalla viljelijöitä yhteistyön hyödyistä ja kouluttamalla heitä. Lisäksi on olemassa viitteitä siitä, että nuoret viljelijät olisivat myönteisempiä yhteistyötä kohtaan ja näkisivät sen edellytyksenä toiminnan jatkamiselle. (Tomminen 1997, 25; Lätti ym. 2006, 28, 37.)

Useimpia muita riskejä voidaan hallita huolellisesti laadituilla kirjallisilla sopimuksilla (Lappi & Enroth 2011, 94). Suomessa maatalousyriyten välinen yhteistyö on yleensä epämuodollista, yhteistyökumppaneihin luotetaan suuresti ja sosiaalinen näkökulma on tärkeä. Vastuita ja velvollisuuksia ei aina selkeästi määritellä ja kirjalliset sopimukset puuttuvat tai ne tehdään vain lain vaatimuksesta, sillä paperityöt nähdään ongelmallisina. (Ryhänen ym. 2014, 110.) Kirjallisten sopimusten vähäisyys ja järjestäytymättömyys johtunee myös suomalaisten viljelijöiden halusta säilyttää maatila omana taloudellisena yksikkönä (Kirkkari ym. 1998, 88).

Suullisessa sopimisessa vaarana on, että osapuolet jäävät erilaiseen käsitykseen sovituista asioista. Ellei yksityiskohdista ole sovittu siten, että sopijaosapuolet ovat ne selkeästi hyväksyneet, sopimus ei ole niiltä osin sitova. Kiistatilanteissa suulliseen sopimukseen vetoaminen on aina tulkinnanvaraista. (Pihlajavaara & Palva 2011, 60–61.) Suullisen sopimisen perinne saattaa toimia kitkatekijänä suomalaisilla urakointimarkkinoilla. Urakoitsijan ja asiakkaan välinen keskinäinen luottamus on lähtökohtaisesti myönteinen asia, mutta se edellyttää käytännössä sitä, että he ovat toisilleen entuudestaan tuttuja.

Kirjallista urakointisopimusta ei pitäisi nähdä epäluottamuksen osoituksena, vaan varmistuksena siitä, että työn tekemisen jälkeen molemmat ovat tyytyväisiä. Osapuolten on helppo tarkistaa mistä sovittiin, jos epäselvyyksiä ilmenee, tai kuka korvaa mahdollisen vahingon. Sopimukseen kirjattavia asioita ovat työtehtävän kuvaus, ajankohta, tekijän ja tilaajan nimet, menettelytapa työn epäonnistuesssa sekä sovittelutapa riitatilanteissa. Myös hinnoitteluperusteista ja laatukriteereistä sopimisen tulisi tapahtua jo ennen työn tekemistä. (Pentti 1998b, 9, 12, 60–61.) Laatukriteerien täytyy olla yksiselitteisiä, mitattavissa olevia tai työmenetelmiin liittyviä. Urakointityön laatu määritellään usein työmenetelmän ja käytettävän teknologian sekä lopputuloksen kuvaamisen kautta. (Pihlajavaara & Palva 2011, 61.)

Rationaalisesti tehty ulkoistamispäätös perustuu siihen, miten hoidettuna toiminto aiheuttaa pienimmät kokonaiskustannukset. Tehtäessä päätöstä yrityksen rajoista on transaktiokustannusteorian mukaan asetettava vastakkain toiminnon hallinnointikustannukset ja sopimuskumppanin opportunistista epäsuorasti aiheutuvat transaktiokustannukset. Ulkoistamisen yhteydessä hallinnointikustannukset tyypillisesti laskevat, kun ulkoistava yritys voi leikata pääomakustannuksiaan ja päästä osalliseksi erikoistumishyödyistä. (Allen & Lueck 2002, 139–146.) Transaktiokustannukset sen sijaan kasvavat, koska lisäkuluja syntyy muun muassa sopimusneuvotteluista, kontrolloinnista ja sopimusten täytäntöönpanosta. Transaktiokustannukset ovat sitä korkeampia, mitä monimutkaisempi tai spesifisempi ulkoistettava toiminto on, mitä enemmän epävarmuutta transaktioon liittyy ja

mitä satunnaisemmin transaktio toteutuu. (Otava 2010, 13–17.) Urakointisopimuksilla pyritään hallitsemaan lähinnä urakoitsijan työpanokseen liittyvää moraalikatoa ja tästä seuraavia ajallisuuskustannuksia (Allen & Lueck 2002, 146). Tukitoimintoja ulkoistaneessa maatalousyrityksessä kustannusrakenteen kevenemisestä syntyvät säästöt ovat lähes poikkeuksetta suurempia kuin neuvotteluun, paperitöihin ja seurantaan käytetyn ajan aiheuttamat tulonmenetykset. Lisäksi tarkka suunnitelma ja selkeä työnjako edistävät töiden sujuvuutta pidemmällä aikavälillä.

4 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Maatilojen välistä yhteistyötä on tutkittu Suomessa melko paljon. Strategisen tason ulkoistamisen ja koneasema-tyyppisen urakoinnin edellytysten tarkastelu vaikuttaa sen sijaan saaneen kotimaisessa tutkimuksessa vain vähän huomiota. Tämä on kuitenkin varsin yleinen toimintamalli maailmalla ja parhaimmillaan sillä voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä pääomakustannuksissa, parantaa tilan rahoitusasemaa ja helpottaa kotieläintuotannon ja kasvintuotannon yhteensovittamista (Pyykkönen ym. 2011, 38).

Aiempien tutkimusten perusteella tiedetään, että urakoitsijoiden työpanos suomalaisilla tiloilla on keskimäärin pieni suhteessa yrittäjäperheen työpanokseen. Urakoitsijan panos yksittäisissä töissä voi kuitenkin olla huomattava. Vuonna 2011 toteutetun valtakunnallisen kyselyn mukaan urakoitsijat tekivät keskimäärin 28 prosenttia peltoviljelytöistä niissä maatalousyrityksissä joissa heitä käytettiin. (Karttunen & Tuure 2013, 5.) Puhdas ulkoistaminen on harvinaista sekä tavanomaisilla että monialaisilla tiloilla. Merkittävä enemmistö maataloustöiden urakoitsijoista on monialaisia tiloja, jotka saavat pääosan tuloistaan urakoinnin ulkopuolelta. (Karttunen & Tuure 2008, 2, 6.)

Pitkälle vietyyn ulkoistamiseen suhtautumisen tiedetään vielä nykyisellään olevan varsin varauksellista. MTT:n, Helsingin yliopiston ja Työtehoseuran Muuttuva maaseutuyrittäjyys-hankkeeseen liittyvässä kyselyssä havaittiin, että tilayhteistyöstä esitetyt väittämät saivat molempien tilatyypin edustajilta positiivisemmat arviot kuin ulkoistamisesta esitetyt väittämät (Karttunen & Tuure 2008, 3). Töiden ulkoistamista ei juuri koeta omaa työtä taloudellisemmaksi. Tämä voi viitata siihen, että oman konetyön kustannuksia ei ole laskettu kunnolla, eikä omalle työlle osata laskea sille kuuluvaa arvoa. (Karttunen ym. 2012, 6.)

Ranuan (2007, 67) mukaan ulkoistavat maatalousyrittäjät käyttivät ulkoistamistilanteessa apuna taloudellisia laskelmia ja mukailivat päätöstä tehdessään alitajuisesti McIvorin, Humphreysin ja McAleerin (1997) kehittämää strategista ulkoistamispäätöksen mallia. Malli sisältää neljä askelta, jotka ovat 1) ydintoimintojen määrittely 2) toimintojen profilointi osaksi arvoketjua 3) kokonaiskustannusten arviointi sekä omalle tekemiselle että ostopalvelulle ja 4) potentiaalisten toimittajien arviointi ja ulkoistamispäätöksen tekeminen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää peltoviljelytöiden ulkoistamispäätökseen vaikuttavia tekijöitä suomalaisilla nautakarjatililla. Lisäksi pyritään arvioimaan, kuinka suuri rooli tietoisella strategisella ajattelulla on peltoviljelytöiden organisointitavan valinnassa. Tutkimuksessa etsitään vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Perustuuko ulkoistaminen/ulkoistamatta jättäminen tietoiseen strategiseen ajatteluun?
- Miten haastatellut yrittäjät itse näkevät ulkoistamalla saatavat hyödyt?
- Minkälaiset käytännön esteet tai kulttuuriin ja asenteisiin liittyvät seikat rajoittavat laajavastuista ulkoistamista haastattelutiloilla?

Tarkastelu rajataan nautakarjaa kasvattaviin tiloihin ja erityisesti lypsykarjatalouteen, joka on Suomen maatalouden tärkein ja samalla työvoimavaltaisin tuotantosuunta. Vuosittaiset työtunnit ovat lypsykarjatililla keskimäärin selvästi suuremmat kuin kasvintuotantoa harjoittavilla tiloilla. Lisäksi lypsykarjatililla työmäärä on keskimäärin suurempi kuin muiden karjatilojen vastaava. (Karttunen & Kaila 2012, 5.) Vertikaalisen verkostoitumisen aste on maidontuotannossa ollut perinteisesti alhainen (Laitila ym. 2014, 32).

5 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tässä luvussa keskitytään tutkimusmenetelmien esittelyyn metodikirjallisuuden pohjalta. Kappaleessa 5.1 luodaan katsaus laadullisen tutkimusotteen ominaispiirteisiin ja perustellaan sen käyttöä käsillä olevassa tutkimuksessa. Kappale 5.2 käsittelee tapaustutkimusta tutkimusstrategiana ja kappale 5.3 aineiston hankinnassa käytettyä teemahaastattelumenetelmää. Kappaleessa 5.4 kuvataan tutkimuksen käytännön toteutus, aikataulu sekä aineisto ja kappaleessa 5.5 aineiston analyysi.

5.1 Laadullinen tutkimus

Tutkijan käyttöön ei tässä tutkimuksessa muodostu määrällistä, tilastollisen käsittelyn mahdollistavaa aineistoa, vaan aineisto kerätään haastatteluin, jotka nauhoitetaan ja litteroidaan tekstiksi. Tutkimus on siis luonteeltaan laadullinen.

Laadullinen lähestymistapa on kiinnostunut merkityksistä ja sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156–157.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä ihmisen suosiminen tiedon keruun instrumenttina. Se suosii metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Tällaisia ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut sekä erilaisten dokumenttien diskursiiviset analyysit. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.) Laadullinen aineisto on ilmaisultaan rikasta, monitasoista ja kompleksista (Alasuutari 2011, 84).

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista myös induktiivisen analyysin käyttö, erotuksena perinteisestä teorian tai hypoteesien testaamisesta. Tutkija pyrkii aineiston monitahoisella ja yksityiskohtaisella tarkastelulla paljastamaan siitä odottamattomia seikkoja. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimussuunnitelma voi muuttua ja joustaa tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Alasuutarin (2011, 243–250) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeintä paikallinen selittäminen, koska siihen ei voida soveltaa kvantitatiivisten tutkimusten otoslogiikkaa. Selitysmallin tulee päteä mahdollisimman hyvin perustanaan olevaan empiiriseen aineistoon. Tutkija voi kuitenkin suhteuttaa tulokset osaksi laajempia kokonaisuuksia muuhun tutkimukseen ja käytettävissä oleviin

tilastotietoihin viittaamalla. Näin tutkija osoittaa analyysinsä kertovan muustakin kuin vain aineistostaan. Myös Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 182) mukaan laadullisen tutkimuksen taustalla on ajatus, että yksityisessä toistuu yleinen. Tutkimalla yksittäistä tapausta tarkasti saadaan näkyviin se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla.

Laadullisella tutkimuksella on ollut yhteiskuntatieteissä pitkään esitutkimuksen rooli. Sen avulla muodostetaan hypoteeseja, joita todennetaan tilastollisilla menetelmillä tehtävässä tutkimuksessa, niin että saadaan yleistettäviä tuloksia. (Alasuutari 2011, 231.) Alasuutari (2011, 233–235) kuitenkin esittää, että laadullisen tutkimuksen luontevin käyttö on tilastollisin menetelmin hankitun tiedon syventämisessä. Se palvelee hyvin silloin, kun halutaan löytää selityksiä yleisesti tiedossa olevalle mutta huonosti tiedostetulle ilmiölle. Alasuutaria (2011, 237) lainaten ”– – kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ottamaan kohteeksi ilmiö, jonka suhteen yleistäminen ei ole ongelma. Siten olennaiseksi tulee tutkimuksen pyrkimys selittää ilmiö, tehdä se ymmärrettäväksi. Sen olemassaolon paljastaminen tai todistaminen ei ole tarpeen.”

5.2 Tapaustutkimus

Tutkimusta voidaan luonnehtia selittäväksi tapaustutkimukseksi (Alasuutari 2011, 13; Yin 2003, 6). Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka tutkii nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä tosielämän kontekstissa, erityisesti silloin kun ilmiön ja kontekstin rajat eivät ole tarkasti tiedossa. Se valitaan usein tutkimusstrategiaksi, kun halutaan vastauksia miten- ja miksi-kysymyksiin. Tapaustutkimuksen vahvuutena on sen kyky hyödyntää monin metodein hankittua aineistoa. (Yin 2003, 8–13.)

Tapaustutkimuksissa tavoitteena on tilastollisen yleistämisen sijasta analyttinen yleistäminen. Tapaustutkimuksen tapaus tulisi rinnastaa koeasetelmaan. Ne ovat yleistettävissä teorioihin, mutta eivät populaatioihin. (Yin 2003, 31–33.)

Tutkimuksen kohde eli tapaus voi olla lähes mitä tahansa, esimerkiksi yksilö, organisaatio, prosessi, ohjelma, asuinalue, instituutio tai tapahtuma. Tapaustutkimukset käsittelevät hyvin monesti päätöstä tai päätöksiä: miksi ne tehtiin, miten ne vietiin käytäntöön ja minkälaisin tuloksin. Tapauksen ja analyysiyksiköiden määrittely riippuu tutkimuskysymysten muodosta. (Yin 2003, 12, 22–26, 39–46.) Tässä tutkimuksessa tapaus on tutkimuskysymysten mukaisesti ulkoistaminen, jota tarkastellaan kymmenen eri analyysiyksikön (haastattelutilat) kautta.

5.3 Teemahaastattelu

Tutkimushaastattelu on vuorovaikutustilanne, joka tähtää systemaattiseen tiedonhankintaan. Sillä on tavoitteet, ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Se on yksi laadullisen tutkimuksen päämenetelmistä. (Metsämuuronen 2006, 236; Hirsjärvi ym. 2007, 200, 203.)

Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mistä on sekä etuja että haittoja. Aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Saatavia tietoja on mahdollista syventää esimerkiksi pyytämällä perusteluja esitetyille mielipiteille. Haastateltava voi myös kertoa itsestään ja aiheesta laajemmin kuin tutkija pystyy ennakoimaan. Hänelle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–200.)

Haastattelumenetelmän käyttö edellyttää huolellista perehtymistä ja suunnittelua sekä kouluttautumista haastattelijan rooliin. Haastatteluun sisältyy paljon virhelähteitä, jotka aiheutuvat niin haastattelijasta, haastateltavasta kuin tilanteesta kokonaisuutena. Haastateltava saattaa esimerkiksi kokea haastattelutilanteen uhkaavana tai pelottavana ja puhua haastattelutilanteesta toisin kuin jossakin toisessa tilanteesta. Lisäksi on havaittu, että ihmisillä on taipumus mukailla vastauksissaan yleisiä sosiaalisia normeja. Tutkijan olisikin osattava tulkita vastauksia sosiaalisten ja kulttuuristen merkitysten valossa. (Hirsjärvi ym. 2007, 201–202.)

Tutkimushaastattelut on perinteisesti jaoteltu kolmeen ryhmään: strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja avoimiin haastatteluihin. Puolistrukturoitua teemahaastattelua käytetään nykyisin laajasti kasvatus- ja yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Se tuottaa syvällistä tietoa, mutta on verrattain työläs, kallis ja jatkoanalyysien kannalta vaateliias menetelmä. (Metsämuuronen 2006, 238–239; Hirsjärvi ym. 2007, 203.)

Teemahaastattelu sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa kohteena ovat intiimit tai arkaluontoiset aiheet, tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluja (Metsämuuronen 2006, 239). Yrityksen strategia sekä urakoitsijan käyttöön liitetyt hyödyt ja ongelmat ovat juuri tämän kaltaisia aihepiirejä.

5.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa haastateltiin kymmenen nautakarjatilallista, jotka kaikki ovat organisoineet tilansa peltoviljelytyöt eri tavoin. Haastateltaviksi pyrittiin löytämään yrittäjiä, jotka ovat ulkoistaneet tuki-toimintojaan mahdollisimman laajasti, niin että kokonaisuutena voidaan puhua strategisen tason yhteistyöstä. Toisaalta mukaan valittiin myös yrittäjiä, jotka tekevät vähemmän tuotannollista yhteistyötä ja turvautuvat ensisijaisesti ulkoistamista epämuodollisempaan koneyhteistyöhön. Sopivien haastattelutilojen löytämiseen saatiin apua Suomen Maatalouskoneasemayhdistys ry:ltä.

Kunkin haastattelun alussa kysyttiin taustatiedot tilasta (tuotantosuunta, karjan pääluku, peltopinta-ala, liikevaihto, vakituisten työntekijöiden määrä) sekä yrittäjästä (ikä, sukupuoli, koulutus). Näitä tietoja ei kuitenkaan yhdistetty tuloksiin analyysivaiheessa, koska tämä saattaisi vaarantaa osallistujien anonymiteetin, eikä kyseessä ole maantieteellisesti tai kokonsa puolesta edustava otos suomalaisista nautakarjailloista. Haastatellut yrittäjät valittiin harkinnanvaraisesti, käyttäen kriteerinä peltoviljelytöiden organisoinnin tapaa. Varsinaisissa haastatteluteemoissa käsiteltiin tilojen strategiaa, ulkoistamiskäytänteitä sekä urakoitsijan käyttöön liitettyjä hyötyjä ja ongelmia. (ks. liite 1.)

Tutkimukseen osallistuneista tiloista neljä sijaitsee Uudenmaan, kaksi Kanta-Hämeen, kaksi Päijät-Hämeen, yksi Keski-Suomen ja yksi Etelä-Pohjanmaan alueella. Haastattelutiloista kahdeksalla oli päätuotantosuuntana lypsykarjatalous ja kahdella naudanlihan tuotanto. Tilat olivat keskimäärin suuria, keskimääräisen peltopinta-alan ollessa oma, vuokrattu ja yhteistyöpelto huomioon ottaen 272 hehtaaria ja liikevaihdon 901 000 euroa. Haastatellut yrittäjät olivat keskimäärin 47-vuotiaita.

Haastattelut tehtiin maaliskuussa 2016 siten, että kaksi tehtiin etäisyydestä johtuen puhelimen välityksellä ja loput kahdeksan kasvokkain yrittäjän kanssa. Näistä kahdeksasta tapauksesta seitsemässä haastattelupaikkana oli yrittäjän kotiympäristö (tilan asuinrakennus) ja yhdessä karjarakennuksen toimisto. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstiksi. Litteroimatta jätettiin ainoastaan sellaiset kohdat, joille oli tallentunut jonkun muun kuin haastattelijan tai haastateltavan puheita. Litterointi tehtiin tässä tutkimuksessa sanatarkasti, huomion ollessa kuitenkin puhtaasti puheen sisällössä. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 73 sivua.

5.5 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysiin ei ole olemassa aina loogisesti samalla tavalla käytettäviä ja selkeitä kaavoja noudattavia menetelmiä. Aineiston systemaattiseen läpikäyntiin on silti olemassa lukuisia erilaisia näkökulmia ja tarkastelutapoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laadullisen

analyysin voidaan ajatella koostuvan kahdesta vaiheesta, joista ensimmäinen on havaintojen pelkistäminen (Alasuutari 2011, 39).

Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään ensinnäkin huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehysten ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Pelkistämisen toisessa vaiheessa havaintomäärää karsitaan edelleen havaintoja yhdistämällä. Raakahavainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai harvemmaksi havaintojen joukoksi. Tähän päästään etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä tai muotoilemalla sääntö, joka tältä osin pätee poikkeuksetta koko aineistoon. (Alasuutari 2011, 40.)

Toinen vaihe laadullisessa analyysissä on arvoituksen ratkaiseminen eli tulosten tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Tässä pyritään ymmärtävään selittämiseen ja viitataan muihin tutkimuksiin, aiemmin testattuihin hypoteeseihin ja aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. (Alasuutari 2011, 44–52.)

Näkökulma aineistoon oli tässä tutkimuksessa puhtaasti realistinen ja haastateltujen puheen oletettiin kuvaavan todellisuutta luotettavasti. Aineiston analyysissä pyrittiin noudattamaan laadullisen sisällönanalyysin periaatteita. Yrittäjien valitsemaa strategiaa ja ulkoistamiskäytäntöjä kartoittaneiden haastatteluteemojen vastauksiin sovellettiin yksinkertaista auki kirjoittamista ja taulukointia. Yrittäjistä voitiin muodostaa kolme yhdistettyä tyyppiä taulukoiduissa vastauksissa ja töiden organisoinnissa havaittujen samankaltaisuuksien pohjalta.

Ulkoistamisen hyötyjä ja esteitä koskevaa puhetta oli mahdollista pelkistää ja käsitteellistää laajemmin teemoittelun (luokittelun) avulla. Teemoittelua tehtiin teoriasidonnaisesti ja aineistolähtöisesti. Sekä ulkoistamisen hyödyistä että esteistä muodostettiin ensin kirjallisuuden pohjalta kolme teemaa, joiden uskottiin kattavan suurimman osan raakahavainnoista. Tämän jälkeen teemoittelua jatkettiin aineistolähtöisesti. Löydettyjä teemoja pyrittiin ristiinvalidoimaan eli horjuttamaan aineiston avulla. Haastattelukohtaisia teemarunkoja laajennettiin sitä mukaa, kun aineistosta esiin nousseita seikkoja ei voitu yhdistää jo olemassa oleviin teemoihin. Tätä toistettiin kunnes kaikki aineistossa esiintyneet ulkoistamisen hyödyt ja esteet oli jäsennelty teemoiksi. Käytetty analyysitekniikka on sovellus erityisesti Eskolan (2001, 133–158) ja Syrjäläisen (1994, 90) esittämistä analyysimenetelmistä.

6 Tulokset

Tutkimustulokset esitetään tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä siten, että haastattelutilojen strategisesta suuntautumisesta edetään ulkoistamisen koettuihin hyötyihin ja esteisiin.

Tilojen strategiaa ja ulkoistamiskäytänteitä koskevien haastatteluteemojen vastaukset esitetään kappaleissa 6.1, 6.2 ja 6.3. Vastaukset taulukoitiin keskinäisen vertailun helpottamiseksi. Strategiassa ja töiden organisoinnissa havaittujen yhtäläisyyksien pohjalta konstruointiin kolme yleisempää yrittäjätyyppejä, jotka esitellään kappaleessa 6.4.

Teemoittelu todettiin sopivimmaksi analyysimenetelmäksi, kun haastatteluaineistosta etsittiin ulkoistamiseen liitettyjä hyötyjä ja esteitä. Tarkoituksena oli nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, toisin sanoen tekstimassasta pyrittiin löytämään ja erottelamaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Analyysin eteneminen kuvataan tarkemmin kappaleissa 6.5 ja 6.6.

Haastatteluista nostettujen sitaattien tehtävänä on toimia aineistoa kuvaavina esimerkkeinä ja perustella tehtyjä tulkintoja. Sitaintien yhteydessä näkyvät merkinnät H1–H10 edustavat haastateltuja yrittäjiä ja merkintä A haastattelijaa.

6.1 Arvot, visio ja kilpailuetu

Yleisin haastatteluissa esiintynyt valintoja ohjaava arvo oli eettisyys. Se mainittiin joko suoraan tai epäsuoraan neljässä vastauksessa kymmenestä. Ensimmäisessä vastauksessa hyvistä ja eettisistä tuotantotavoista puhuttiin yleisellä tasolla, toisessa mainittiin eläinten hyvinvointi, kolmannessa eläinten ja työntekijöiden hyvinvointi ja neljännessä eläinten ja muun luonnon ehdoilla toimiminen.

Toinen pehmeä arvo oli kahdessa haastattelussa mainittu viljelijäperheen elämänlaatu. Molemmat haastatellut tähtäsivät kohtuulliseen toimeentuloon kohtuullisella työmäärällä.

Yhdessä vastauksessa korostuivat vanhat, perinteiset arvot. ”Koti, uskonto ja isänmaa” sekä perinteet ja niiden jatkuvuus olivat tärkeimpiä toimintaa ohjaavia motiiveja.

Arvona nousi kertaalleen esiin myös itsenäisyys. Vastauksessa korostuivat monipuolisen viljelykierron merkitys ostorehukustannusten minimoinnissa sekä riippumattomuus toisten toiminnasta ja päätöksistä.

Halu selviytyä oli ainoa arvo yhdelle haastatelluista. Lisäksi viidessä vastauksessa kymmenestä nimettiin sama taloudellinen tavoite: mahdollisimman paljon tuotosta mahdollisimman pienin kustannuksin. Edellä mainittuja ei välttämättä voi luokitella arvoiksi, koska ne eivät ole täysin olosuh-

teista riippumattomia. Haastatelluille olisikin pitänyt vielä tarkemmin täsmentää, mitä arvoilla strategisen johtamisen yhteydessä tarkoitetaan.

Pitkän aikavälin tavoitteista merkittävin oli kasvu. Kuusi vastausta kymmenestä sisälsi joko suoran tai epäsuoran maininnan laajentumisesta. Kaksi ensimmäistä vastausta käsitteli laajentumista yleisellä tasolla. Kolmas haastateltu aikoi uusia lypsyrobotit ja rakentaa uuden tilavamman ja työtekniisesti tehokkaamman navetan. Neljännessä ja viidennessä vastauksessa suunniteltiin karjan pääluvun tuplaamista. Kuudes haastateltu aikoi siirtyä robottilypsyyn, laajentaa navettaa ja ostaa lisämaata.

Kaksi haastateltua kertoi pitävänsä tuotannon nykyisellä tasolla. Heistä toinen suunnitteli hankkivansa kustannussäästöjä viljan viljelyä ja väkirehuruokintaa lisäämällä.

Yhdessä vastauksessa puhuttiin toiminnan kehittämisestä muutoin kuin tuotantoa kasvattamalla. Tähän sisältyi muun muassa lannankäytön tehostamiseen ja omaan energiantuotantoon tähtääviä investointeja.

Yksi haastateltu ei vastannut suoraan pitkän aikavälin suunnitelmia koskevaan kysymykseen, joten selkeää vastausta ei voida tässä esittää.

Useimmin mainittu kilpailuedun lähde haastattelutiloilla oli kustannustehokkuus tai yleisemmin tehokkuus, jolla viitattiin lähinnä korkeaan tuottavuuteen. Ne mainittiin kuudessa vastauksessa kymmenestä. Kolmessa vastauksessa puhuttiin rehukustannusten leikkaamisesta. Keinoina nimettiin teollisuuden sivujakeiden hyödyntäminen ja vähäinen ostorehujen käyttö. Kahdessa vastauksessa nousivat yleisellä tasolla esiin alhaiset yksikkökustannukset ja suuruuden ekonomia. Yhdessä vastauksessa tehokkuuden odotettiin parantuvan uuden tilavamman navetan ja uusien lypsyrobottien myötä.

Kolmessa vastauksessa puhuttiin suoraan yrityksen inhimillisistä kompetensseista ja aineellisista tai rahallisista resursseista. Ensimmäisessä vastauksessa kilpailuetuina nähtiin vahva kotieläinosaaminen ja hyvä eläinainees, sekä ainoana kaikista kymmenestä vastauksesta myös hyvät yhteistyökuviot ja urakoitsijat. Toisessa painotettiin isäntäparin ammattitaitoa kotieläintuotannossa ja kolmannessa yritteliäisyyttä, ahkeruutta, varovaisuutta ja vakavaraisuutta.

Yhdessä vastauksessa mainittiin kilpailukykyä parantavana tekijänä kotieläintuotannon ohessa tehävä kaupallinen viljanviljely ja toisessa lihan jatkojalostus.

Yksi haastateltu katsoi, ettei tilojen välillä ole hänen kotiseudullaan kilpailua lainkaan. Hänen mukaansa lypsykarjatilojen keskinäistä suhdetta ei ylipäänsä voi pitää kilpailuasetelmana.

6.2 Kyvykkyudet ja erikoistuminen

Haastateltuja yrittäjiä pyydettiin täsmentävässä kysymyksessä kertomaan, mitkä ovat sellaisia taitoja tai resursseja jotka erottavat heidän tilansa muista ja luovat heille kestäväää kilpailuetua. Erilaisista osaamisalueista puhuttiin yhdeksässä vastauksessa kymmenestä. Näistä yleisin oli joko kokemuksen tai koulutuksen kautta saavutettu kotieläinosaaminen, joka mainittiin yhteensä seitsemässä vastauksessa. Taloudenhallinta- ja suunnittelutaitoja ilmeni kuudessa vastauksessa. Näistä taidoista saatiin kustakin yksi maininta ja ne olivat: taito laskea asiat hyvin, taito kasvaa maltillisesti, taito hahmottaa kokonaisuuksia, taito tukien maksimointiin, puolison vahva talousosaaminen ja ahkera neuvojen käyttö.

Yrittäjän persoonallisuuspiirteitä käsiteltiin kaiken kaikkiaan viidessä vastauksessa. Rohkeuteen ja ennakkoluulottomuuteen viitattiin kolmessa vastauksessa. Kahdessa ensimmäisessä ne ilmenivät haluna kokeilla uusia kasveja, lajikkeita ja viljelymuotoja. Kolmannessa puhuttiin yleisesti avoimuudesta uusia asioita kohtaan. Kertaalleen mainittiin vahvat yrittäjäominaisuudet ja itsepäisyys / haluttomuus luovuttaa.

Aineellisia tai rahallisia resursseja nimettiin yhteensä seitsemässä vastauksessa. Hyvä rakennuskanta tai ajanmukaiset tuotantorakennukset nähtiin resurssina neljässä vastauksessa ja hyvä konekanta kahdessa vastauksessa. Näistä ensimmäisessä painotettiin erityisesti konekannan riittävyyttä ja toisessa koneiden ja työketjujen tehokkuutta. Kertaalleen mainittiin oman peltoalan riittävyys eläinmäärään nähden ja oma soranottoaika. Yksi haastateltu kuvaili myös lahjoitusluontoisena toteutuneen sukupolvenvaihdon merkitystä taloudellisena ”puskurina”.

Haastatelluilta kysyttiin myös, ovatko he pyrkineet tietoisesti erikoistumaan ydinosaamisensa mukaisesti. Kahdeksan vastausta kymmenestä oli tulkittavissa siten, että yrittäjän mielenkiinto kohdistuu yksinomaan karjatalouteen ja sen kehittämiseen. Neljässä vastauksessa kuvailtiin lisäksi erikoistumista tukevia päätöksiä: eräs haastateltu kertoi erittäin laajamittaisesta peltoviljelykoneiden myynnistä ja avaimet käteen-tyyppisen urakointipalvelun käyttöön siirtymisestä. Toinen puhui lypsyröbotteihin, tietokoneohjattuun ruokintaan ym. lypsykarjatalouden tekniikkaan tehdyistä investoinneista. Kolmas lähestyi asiaa kasvivalinnan kautta: hänen tilallaan viljellään vain nurmea ja peltoviljelyssä investoidaan ainoastaan nurmiviljelykalustoon. Kaksi lypsykarjatilallista kertoi ulkoistaneensa uudistushiehojen kasvatuksen.

Kolmessa vastauksessa esiintyi erilaisia käsityksiä siitä, mikä erikoistuminen tarkoittaa. Ensimmäisen haastatellun mielestä maidon kaltaiseen bulkkituotteeseen keskittymistä ei voi vielä pitää eri-

koistumisena. Toinen oli siirtämässä rehuntekoa urakoitsijalta takaisin itselleen ja viittasi tähän ”oman työn erikoistumisena”. Kolmas puhui maatilalan osakkaiden välisestä sisäisestä työnjaosta.

Yhdessä vastauksessa puhuttiin siitä, kuinka erikoistumista on jopa tietoisesti pyritty välttämään riippumattomuuden ja itsenäisyyden säilyttämisen vuoksi. Tällä tilalla oli lukuisia tuotannonhaaroja ja jokaisella työntekijällä oli valmiudet tehdä kaikkia tilan töitä.

6.3 Urakointisopimukset, luottamus ja sitoutuminen

Kymmenestä haastatellusta yrittäjästä vain kaksi kertoi joskus tehneensä urakoitsijan kanssa kirjallisen sopimuksen. Näistäkin haastatelluista ensimmäinen kertoi varta vasten välttävänsä pitkiä sopimuksia, jotta urakoitsija ”pysyy skarppina” ja työn laatu hyvänä. Tilan ensimmäiset kirjalliset urakointisopimukset oli tehty vuosi ennen haastatteluajankohtaa. Toinen haastateltu kertoi kuinka hän oli aluksi tehnyt vieraan säilörehu-urakoitsijan kanssa kirjallisia sopimuksia, mutta luopunut niistä hyvin sujuneiden töiden ja kasvaneen luottamuksen myötä.

H5: *”Säilörehunteostakin nyt oli silloin... onkohan sama urakoitsija tehny nyt 2004 vuodesta asti, niin parina ekana vuonna oli kirjallinen sopimus, mutta kun ei oo tossa mitään niinkun ongelmia ollu, niin ei sitä olla niinkun päivitelty.”* A: *”Hmm, joo joo. Et vähän on alkuun ollu kirjallisia-kin, mutta on siirrytty suulliseen.”* H5: *”On on, sitten kun on niinkun luottamus kasvanu siinä tavallaan niinkun, ja...”*

Muille yrittäjille riitti suullinen sopiminen, joka tapahtui useimmiten puhelimen välityksellä. Yksi haastateltu kertoi sopivansa töistä kasvokkain tilan ja urakoitsijoiden yhteisessä suunnittelukokouksessa.

Merkillepantavaa on, miten varauksettomasti kaikki kymmenen haastateltua suhtautuivat suulliseen sopimiseen. Haastatellut pitivät suullista sopimista yksinkertaisena ja ongelmattomana, eivätkä nähneet erityistä tarvetta sopimusten kirjalliseen muotoon saattamiselle.

H1: *”No kyllähän ne on, kun tää perustuu tällaseen pitkään aikajänteeseen ja siihen, että kaikki meidän urakoitsijat on paikallisia toimijoita, niin kyllähän se on sitä suullista sopimista.”*

H9: *”Suullisilla sopimuksilla. Elikkä yhtään kirjallista sopimusta en oo urakoitsijan kanssa vielä tehny, että suullisilla sopimuksilla ja usein vielä puhelimen välitykselläkin sovittu ja sillä ollaan pärjätty tähän asti.”*

Useissa vastauksissa korostettiin tilan ja urakoitsijoiden välisen keskinäisen luottamuksen tärkeyttä. Urakointisuhde oli yleensä varsin vakiintunut ja tiedonkulku osapuolten välillä avointa, käytettiin tilalla sitten paikallista tai kauempaa tulevaa urakoitsijaa. Urakoitsijoina toimiviin naapureihin pidettiin yhteyttä myös työajan ulkopuolella.

H1: *"...tää perustuu kuitenkin sellaseen kahdenväliseen luottamukseen tämä työ varsin pitkälle. Ei tässä ruveta lukemaan sopimusten takasivuja, että mitäs siellä nyt sanottiinkaan, vaan kyllä se perustuu siihen kun on sovittu ja lyöty kättä päälle. Kyl se perusajatus lähtee oikeesti sieltä matkaan. Ei me voida sitä niinkun, lähteä niinkun leikkimähän siinä, ja kilpailuttamaan ja huudattamaan urakoitsijoita kipiäksi, tai kipeeksi sillä lailla, että mistä se työ niinkun halvimmalla saadaan."*

H4: *"Ja minulla on kyl niin hyvät urakoitsijat, että en osaa moittia niitä heidän työn laatua, ja sit se että kun he sanoo asian niin se asia on niin."* A: ***"Joo, et on luotettavia."*** H4: *"On luotettavia, et kaikki on ihan ystäviä, myöskin tän urakoinnin ulkopuolella, niin ei se oo pelkkää urakointia, et meill on... et se luotto on molemminpuolista."*

Kahden haastatellun mukaan hinnallakaan ei ollut suurta merkitystä, kunhan urakoitsija hoitaa työnsä hyvin ja täsmällisesti.

H1: *"Enkä mä usko, että nämä jotka urakointityötä teettää, niin ei sitä hintatasoa niinkään moitita, jos työn laatu on niinkun vähintäänkin tyydyttävää. Mielellään jos työn taso on hyvä, niin kyllä se lasku maksetaan."*

H4: *"Se saa maksaa, jos se maksaa muutaman tuhannen euron vuodessa, niin sillä ei oo mitään merkitystä verrattuna siihen, että odotetaan kaks viikkoo rehuntekijää niin silloin maksetaan kymmeniä tuhansia euroja."*

Kahdessa vastauksessa joustokyky ja kyky tehdä aikatauluun liittyviä myönnytyksiä nähtiin perusedellytyksinä urakoitsijoita käyttävälle tilalle.

H1: *"Totta kai se, että kun urakoitsijalla on kiiresesonki menossa, niin se, että saanko mä nyt justiin oikeana päivänä työt alulle tai päätökseen, niin siinä täytyy tietenkin mun tilaajana joustaa, mutta kun on tämmösen toimintatavan valinnu, niin siinä pitää myös sitten joistakin asioista vähän tinkiäkin."*

H3: *"Mutta siihenhän täytyy varautua urakoinnissa, että sä et voi niinkun, ainakaan maissin suhteen ei voi sitä päivää lyödä etukäteen lukkoon, ja sit on vaan tyytyminen siihen kuinka heidän ohjelmaan sopii."*

Eräs haastateltu perusteli suullista sopimista ulkoistettujen töiden vähäisellä määrällä.

H10: *"Tosiaan kun puhutaan noin vähästä määrästä, niin eipä siinä tarvii olla sen suurempaa sopimista."*

Haastatelluista kuusi oli käyttänyt urakointipalveluita yli 10 mutta alle 20 vuotta, kolme yli 20 vuotta ja yksi alle 10 vuotta. Yksi haastateltu suunnitteli peltotöiden laajempaa ulkoistamista. Kolme haastateltua kertoivat, että he voisivat harkita urakoitsijoiden käytön lisäämistä määrättyissä työvaiheissa, jos alueelle tulisi uusia luotettavia palveluntarjoajia. Viisi haastateltua ilmoitti pitävänsä urakointipalveluiden käytön nykyisellä tasolla. Heistä kaksi perusteli päätöstään sillä, että kaikki mahdolliset peltoviljelytyöt oli jo ehditty ulkoistaa. Yhdellä haastatelluista oli tavoitteena ostotöiden määrän vähentäminen.

Ulkoistamisen myötä tarpeettomiksi jääneet peltoviljelykoneet oli myyty pois joko kokonaisuudessaan tai osittain seitsemässä tapauksessa kymmenestä. Tiloilla ei välttämättä ollut koskaan ollut tarvittavaa kalustoa tai ulkoistamiseen oli päädytty sen jälkeen, kun oma kalusto oli kulutettu loppuun. Kaikki koneensa säilyttäneet perustelivat päätöstään varakoneiden tarpeella ja koneiden alhaisella jäännösarvolla. Yhdessä vastauksessa nousi esiin koneisiin liittyvä tunnearvo.

H9: *"Ne on vielä mitä on niin tuota... no puimurin suhteen siinä nyt ei oo muuta kun romuraudan arvo enää vanhalla puimurilla, mutta se nyt on muistomerkkinä siitä, että tällöinen pieni torppa on joskus pystynyt uuden puimurin ostamaan. Se olkoon vielä tuolla konehallin nurkassa muistona niiltä hyviltä ajoilta, ja lietevaunua, sellasta asiallista lietevaunua millä olis pystytty pihattonavetan lietteitä siirtämään niin ei koskaan hommattukaan, että navettaa suunniteltaessa jo tuota laskettiin sen varaan että urakoitsija tulee lietteet levittämään, ja tuota, säilörehukoneet yksinkertaisesti jäi vaan pieniks ja ne on nytten tuolla vähän niinkun niittorehuruokinnan varalta, ja tuota, nythän niitä on sitten ostettu itelle lisää, että mistään ei varsinaisesti oo luovuttu."* A: **"Joo, kyllä. Vähän niinkun varareservinä ja muistonakin säilytetty osa?"** H9: *"Niin, nimenomaan joo, että eipä niistä taloudellista hyötyä, vaikka olis sitten myynykin, niin ei olis saavutettu."*

Haastatelluilta yrittäjiltä kysyttiin myös, miten koneurakointia heidän mielestään tulisi kehittää, jotta se tulevaisuudessa paremmin vastaisi maatalojen tarpeita. Kysymyksessä keskityttiin erityisesti siihen, minkälaisia preferenssejä haastatelluilla on urakointiyritysten toimintamuodon suhteen. Neljässä vastauksessa toivottiin päätoimisten tai "ammattimaisten" urakointiyritysten lisääntymistä ja kahdessa paremmin organisoitua viljelijäpohjaista urakointia. Kolme haastateltua korvaisi ulkois-

tamisen kevyemmällä koneyhteistyöllä, jos siihen tarjoutuisi mahdollisuus. Yksi haastateltu ei osannut ottaa kantaa parhaaseen toimintamuotoon.

6.4 Synteesi strategisen suuntautumisen yhteydestä töiden organisointiin

Haastatellut yrittäjät jakaantuivat töiden organisoinnin perusteella kolmeen yleisempään tyyppiin: ulkoistajiin, yhteistyöhalukkaisiin ja itsellisiin. (ks. taulukko 3–5.)

Ulkoistajat olivat tehneet tietoisin valinnan ulkoistamisstrategiaan siirtymisestä. Yhdellä ulkoistajista oli myös yhteiskoneita, kaksi muuta toimivat kokonaan urakoitsijoiden varassa. Kaikki kertoivat pitävänsä kalustoinvestoinnit niin pieninä kuin mahdollista. Päävastuu peltotöistä oli urakoitsijalla, omistajat vain auttoivat tarvittaessa.

H1: ”Ja se perusasetelmahan lähtee niinkun siitä mun mielestä, että se on kaksijakoista tämä urakoinnin suunnittelu. Tehdään itse niin paljon kun ehditään, ja sitten kun ei ehditä, niin otetaan urakoitsija. Me käännettiin tää paketti toistepäin, että teetetään urakoitsijalla, ja jos urakoitsijalla tulee jotain vaikeuksia, niin me mennään paikkaamaan.”

Ryhmään kuuluvat yrittäjät olivat ulkoistaneet nautakarjatalouden tukitoiminnoiksi luokiteltavat peltoviljelytyöt kokonaan tai lähes kokonaan, nurmisäilörehun viljely ja korjuu mukaan lukien. Ulkoistajista kaksi oli ulkoistanut kaikki peltoviljelytyöt.

Molemmat hyvää elämänlaatua arvona korostaneista olivat ulkoistajia. Myös ainoa kirjallisia urakointisopimuksia tekevä ja ainoa urakointipalveluiden käytön lisäämistä suunnitellut yrittäjä sijoituivat tähän ryhmään. Kaksi kolmesta yrittäjästä nimesi tilakoon kasvattamisen pitkän tähtäimen tavoitteekseen ja kaikki pitivät kustannustehokkuutta tärkeimpänä kilpailuedun lähteenä. Kyvyksissä yhdistäväksi tekijäksi nousivat taloudenhallinta- ja suunnittelutaidot kustannusseurannan muodossa. Kaikki ulkoistajat olivat luopuneet tarpeettomiksi käyneistä peltoviljelykoneista ja halusivat keskittää voimavaransa karjatalouden kehittämiseen. Kaksi kolmesta käyttäisi tulevaisuudessa mieluiten päätoimisten urakoitsijoiden palveluita.

TAULUKKO 3. Koontitaulukko ulkoistajat-tyypin ominaisuuksista.

	H1	H2	H5
Arvot	eettisyys	elämänlaatu	elämänlaatu
Tavoitteet	kasvu	kasvu	nykyinen t. taso
Kilpailuetu	kustannust.	kustannust.	kustannust.
Kyvykkyudet	suunnittelu	kotieläinosaaminen	suunnittelu
		yrittäjäominaisuudet	rakennuskanta
		rakennuskanta	
		suunnittelu	
Erikoistuminen	karjatalous	karjatalous	karjatalous
Urakointisopimukset	suullisesti	kirjallisesti	suullisesti
Urakoitsijoita käytetty	10-20 v.	yli 20 v.	10-20 v.
Lisää urakointipalvelua	ei	ei	kyllä
Turhat koneet myyty	kyllä	kyllä	kyllä
Tulevaisuuden urakointi	päätoimista	päätoimista	viljelijäpohjaista
Tyyppi	ulkoistaja	ulkoistaja	ulkoistaja

Yhteistyöhalukkaat olivat tyypillisesti organisoineet peltoviljelytyönsä ulkoistamista ja perinteisempiä koneyhteistyömuotoja yhdistelemällä. He käyttivät urakoitsijoita melko monipuolisesti, mutta kuviota täydensivät yhtä tilaa lukuun ottamatta myös yhteiskoneet, työnvaihto ja koneiden vaihto useiden eri naapuritilojen kesken.

Neljä viidestä yhteistyöhalukkaasta oli lypsykarjatilallisia, eikä kukaan heistä ollut kokonaisuudessaan ulkoistanut rehuntekoa. Kaikki toivat joko suoraan tai epäsuoraan ilmi pelkäävänsä urakoitsijan myöhästymistä ja sulavuuden laskua ensimmäisen säilörehusadon korjuussa. Myös lihanautoja kasvattava yrittäjä halusi mahdollisuuksien mukaan itse hoitaa nurmiviljelyn kriittisimmät työvaiheet ja päättää niiden ajoituksesta.

Kolme yhteistyöhalukasta nimesi tilakoon kasvattamisen pitkän tähtäimen tavoitteekseen ja näistä yksi suunnitteli karjan pääluvun tuplaamista. Kaikki ryhmään kuuluvat yrittäjät korostivat kotieläinosaamista kilpailuetuna tai kilpailuetua tuovana kompetenssina. Lisäksi fyysiset resurssit nähtiin tärkeinä. Molemmat hyvän konekannan erottavaksi tekijäksi nostaneet haastatellut kuuluivat tähän ryhmään, mutta myös ainoa yhteistyökuvioiden ja urakoitsijoiden merkityksestä puhunut haastateltu. Neljä viidestä yhteistyöhalukkaasta katsoi erikoistuneensa karjatalouteen.

Muut yhteistyöhalukkaat eivät eksplisiittisesti ilmaisseet, että yhteistyö tai ulkoistaminen olisivat osa heidän tilansa strategiaa. Päinvastoin, ulkoistamista tai yhteistyöhön ryhtymistä harkittiin tarpeen vaatiessa ja tapauskohtaisesti, ”vähän tilanteen mukaan”.

H9: ”Vaihtelevasti sitten pyöröpaalausta, siihen on nyt tulossa muutos että tänä keväänä saatiin justiin hommattua paalausketju itelle, ja tuota, tähän asti on käynyt pyöröpaalauksen tekemässä vieras mies, ja tuota, samoin on sitten, vähän tilanteesta riippuen on ruiskutustyötä ostettu, et oma ruiskukin on, mutta, mutta tuota, naapurissa on isompi tuuliavusteinen ja sen työnjälki on niin paljon parempaa, että muun muassa juolavehneràuiskutuksia laidunmaille niin he on käyneet tekemässä sen sillä ilma-avusteisella.”

Useimmille yhteistyöhalukaille oli luonteenomaista perinteisempien koneyhteistyömuotojen suosiminen ulkoistamisen kustannuksella. Muiden koneyhteistyömuotojen yleistymistä toivoneet yrittäjät eivät aikoneet lisätä urakointipalveluiden käyttöä tai suunnittelivat urakointipalveluiden käytön vähentämistä. Osa harkitsi tai voisi harkita omien koneiden hankintaa, mikäli pääomia olisi mahdollista irrottaa koneinvestointeihin.

TAULUKKO 4. Koontitaulukko yhteistyöhalukkaat-tyypin ominaisuuksista.

	H3	H4	H7	H8	H9
Arvot	eettisyys	eettisyys		eettisyys	jatkuvuus
Tavoitteet	kasvu	nykyinen t. taso	kasvu x2		kasvu
Kilpailuetu	kustannust.	kotieläinosaaminen	kotieläinosaaminen	kustannust.	yritteliäisyys
		eläinainees	viljanviljely	lihan jatkojalostus	ahkeruus
		yhteistyö			varovaisuus
					vakavaraisuus
Kyvykkyydet	kotieläinosaaminen	kotieläinosaaminen	kotieläinosaaminen	kotieläinosaaminen	kotieläinosaaminen
	rohkeus ja ennakkol.	rohkeus ja ennakkol.		suunnittelu	suunnittelu
	rakennuskanta			konekanta	rakennuskanta
	konekanta				maaomaisuus
					lahjoitusl. sukupolvenv.
Erikoistuminen	karjatalous	karjatalous	ei erikoistuta	karjatalous	karjatalous
Urakointisopimukset	suullisesti	suullisesti	suullisesti	suullisesti	suullisesti
Urakoitsijoita käytetty	yli 20 v.	10-20 v.	alle 10 v.	yli 20 v.	10-20 v.
Lisää urakointipalvelua	mahdollisesti	ei	ei	mahdollisesti	vähennetään
Turhat koneet myyty	kyllä	ei	kyllä	kyllä	ei
Tulevaisuuden urakointi		muu koneyhteistyö	muu koneyhteistyö	päätoimista	muu koneyhteistyö
Tyyppi	yhteistyöhalukas	yhteistyöhalukas	yhteistyöhalukas	yhteistyöhalukas	yhteistyöhalukas

Itselliset-ryhmään kuului kaksi haastattelutilaa. Molemmat olivat lypsykarjatiloja, jotka olivat ulkoistaneet vain yhden peltoviljelytyön: ensimmäisessä tapauksessa kyseessä oli lietteenlevitys ja toisessa nurmien lannoitus keskipakoislevittimellä.

Itselliset pitivät koko säilörehunkorjuuketjun omissa käsissään. He suhtautuivat rehunteon ulkoistamiseen hyvin varauksellisesti ja kokivat säilörehun D-arvon laskusta koituvien taloudellisten tap-

pioiden kumoavan urakoitsijoiden käytöstä mahdollisesti saatavat hyödyt. Itselliset katsoivat pelto-
töiden teettämisen urakoitsijalla olevan kallista. Toisella tiloista oli huonoja kokemuksia huolimat-
tomasti tehdystä urakointityöstä.

Itsellisten mielestä omat koneet ja töiden tekeminen itse olivat lähtökohtaisesti myönteisiä asioita.
Toisen haastattelun mukaan työt ”pitää” hoitaa itse, jos se vain suinkin on mahdollista. Ryhmään
kuului myös tila, jossa tietoisesti pyrittiin itsenäisyyteen ja riippumattomuuteen toisten toiminnasta
ja päätöksistä. Itsellisistä ensimmäinen nimesi pitkän tähtäimen tavoitteekseen karjan pääluvun tup-
laamisen ja toinen tilan muun kehittämisen muun muassa energiatehokkuuden alueella. Molemmat
pitivät omaan lietevaunuun tai keskipakolevittimeen investoimista todennäköisenä.

H6: *”Jaa, en osaa tohon nyt, sitä ei sillain oo mietitty kyllä, että jos suinkin selvittää noista rehun-
teko sun muista hommista ja kylvöistä itte, niin kyllä ne pitää itte hoitaa...”*

Itsenäisyyttä korostaneen tilan kilpailuetuna oli omavaraisuuteen perustuva kustannustehokkuus.
Toisen haastattelun mielestä lypsykarjatilojen välillä ei ole keskinäistä kilpailua. Kilpailuetua syn-
nyttävinä kyvykkyyksinä mainittiin ensimmäisellä tilalla itsepäisyys ja toisella kotieläinalan koulu-
tus, neuvojen käyttö, avoimuus uusia asioita kohtaan sekä riittävä peltoala eläinmäärään nähden.
Jälkimmäisellä tilalla mielenkiinto kohdistui karjatalouden ohella peltoviljelyyn: tilalla oli useita
viljelykasveja ja urakoitsijoiden työpanos oli korvattu osittain palkatulla työvoimalla.

Lietteenlevityksen ulkoistaneella tilalla oli päätetty säilyttää oma lietevaunu, eikä urakointipalvelui-
den käyttöä aiottu lisätä. Lannoitteenlevityksen ulkoistanut tila oli siirtynyt urakoitsijan käyttöön ja
luopunut omasta keskipakolevittimestä sen jälkeen, kun oman koneen tekninen käyttöikä oli tullut
täyteen. Jälkimmäinen itsenäisyyttä ja riippumattomuutta tavoitellut tila piti urakointipalveluiden
käytön lisäämistä tulevaisuudessa mahdollisena, mutta ehtona oli työn ammattimainen toteutus.
Itsellisistä ensimmäinen toivoi viljelijäpohjaisen ja toinen päätoimisen urakoinnin yleistymistä.

TAULUKKO 5. Koontitaulukko itselliset-tyypin ominaisuuksista.

	H6	H10
Arvot	selviytyminen	itsenäisyys
Tavoitteet	kasvu x2	muu kehittäminen
Kilpailuetu	ei kilpailua	kustannust.
Kyvykkyydet	itsepäisyys	kotieläinosaaminen
		suunnittelu
		rohkeus ja ennakkol.
		maaomaisuus
Erikoistuminen	karjatalous	ei erikoistuta
Urakointisopimukset	suullisesti	suullisesti
Urakoitsijoita käytetty	10-20 v.	10-20 v.
Lisää urakointipalvelua	ei	mahdollisesti
Turhat koneet myyty	ei	kyllä
Tulevaisuuden urakointi	viljelijäpohjaista	päätoimista
Tyyppi	itsellinen	itsellinen

6.5 Ulkoistamisen hyödyt tutkimustiloilla

Ulkoistamisen hyötyjä ja esteitä koskevasta puheesta esiin nousseet yksittäiset seikat oli luontevaa yhdistää laajemmiksi merkityskokonaisuuksiksi eli teemoiksi. Teemoittelun avulla voidaan pelkistää aineistoa ja löytää sen olennaisimmat asiat, mikä mahdollistaa kokonaisvaltaisen tulkinnan esittämisen.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistoa järjesteltiin teemojen mukaan. Tämä tapahtui rakentamalla jokaisesta haastattelusta teemarunko, jossa kaikki tiettyyn teemaan liittyvät kohdat tai niiden tiivistelmät muodostivat oman kokonaisuutensa. Aineistoon sovellettiin teoriasidonnaista ja aineistolähtöistä teemoittelua. Sekä hyödyistä että esteistä muodostettiin ensin kirjallisuuden pohjalta kolme teemaa, joiden uskottiin kattavan suurimman osan aineistossa esiin nousevista seikoista. Hyödyistä valittiin 1) kustannussäästöt 2) ajansäästö ja työvoiman vapautuminen sekä 3) tehokkuus ja erikoistuminen, sillä osa haastatteluteemoista sivusi suoraan näitä aihepiirejä.

Haastattelut luettiin läpi useita kertoja ja jokaisella lukukerralla teemarunkoja laajennettiin sellaisilla teemoilla, joista tutkittavat puhuivat. Tätä toistettiin kunnes kaikki aineistossa esiintyneet hyödyt oli jäsennelty teemoiksi. Hyödyistä muodostui yhteensä kymmenen teemaa, jotka taulukko 6 esittää matriisina. Kultakin viljelijältä saatu teemakohtainen informaatio pisteytettiin antoisuutensa mu-

kaan skaalalla +++ (arvokas) ++ (hyvä) + (käyttökelpoinen). Viisi useimmin mainittua teema-
aluetta käsitellään erikseen ja muut yhteisen otsikon alla kohdassa 6.5.6.

TAULUKKO 6. Ulkoistamisen koetut hyödyt ja niiden frekvenssi haastatteluaineistossa.

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	hyödyt
H1	++	++	++	++							T1 = kustannussäästöt
H2	++	+++	+++		+++						T2 = ajansäästö / työvoiman vapautuminen
H3	+	+	+	++		+	++				T3 = tehokkuus / erikoistuminen
H4	++	++	+	+++			+	++			T4 = vastuunjako / riskinhallinta
H5	++	++	+++	++					+		T5 = oppiminen / parhaat käytännöt
H6	+	++	++								T6 = eläinten hyvinvointi
H7	+	+	+								T7 = tarkkuus
H8	+++	++	++								T8 = vähemmän häiriötä ympäristölle
H9	++	++	++	+	+++		++	+++		+++	T9 = varastotilan vapautuminen
H10	++	+	++				+++		++		T10 = perusparannukset

6.5.1 Kustannussäästöt

Tärkeimpänä ulkoistamisesta koituvana hyötynä nähtiin suorat rahalliset hyödyt kustannussäästöjen muodossa. Riippumatta siitä käytettiin tilalla ensisijaisesti omia koneita vai urakoitsijoita, nimesi jokainen haastateltu yrittäjä yhdeksi ulkoistamisen hyödyksi säästöt koneinvestoinneissa. Pääoman sitominen vähäiselle käytölle jäävään peltoviljelykoneeseen oli useimpien haastateltujen mielestä turhaa. He ymmärsivät, ettei ainoastaan yhden tilan käytössä oleva kone välttämättä ehdi maksaa itseään takaisin taloudellisen käyttöikänsä puitteissa.

H4: *"Jos meinais itse tehdä kaikki työt niin pitäis olla 3-4 hyvää raktoria. Nyt meill on yks hyvä raktori, ja sit on tämmösiä 80- ja 90-luvun raktoreita mitkä menee näissä pikku apuhommissa ja väliaikaishommissa menee niinkun... Et on niinkun todellakin säästetty pääomaa, et jos joutuis laittaa kaikki koneet niin 500 000 sais laittaa jos joutuis laittaa et olis niittokone, et olis täydelliset viljanviljelykalustot millä pärjäis, raktorit siihen ja kaikki rehukalusto siihen, niin todella paljon on säästäny."*

H9: *"Kyllä, eikä oo sitten omaa pääomaa sidottu kalliisiin koneisiin, että siin on justiin kynnyks siitä että ostaa itelle lietevaunun. Sen käyttöaste jäis aika pieneks, ja tuota tuota, aika tavallaan söis sitä vaunua enemmän kun se varsinainen tehty työ..."*

Neljä haastateltua tarkasteli asiaa myös laajemmassa perspektiivissä. Heidän mukaansa suomalaisilla tiloilla oli tarpeisiin nähden liian suuri konekanta ja paljon tarvetta peltotöiden rationalisointiin.

H4: *”Et Suomes on varmaan puolet liikaa koneita. Ja sillä tavalla, et saatais tehostettua sitä koneiden käyttöä, että se on niinkun turhaa se, että jos mies kylvää ja äestää, ja naapuri tekee saman.”*

Eniten ulkoistaneet yrittäjät pitivät urakointihintoja omiin koneisiin liittyviä kiinteitä kustannuksia pienempinä tai vähintäänkin kohtuullisina ja melko vakiintuneina. Heidän näkemyksensä oli, että yrittäjän työpanos tulisi aina kohdistaa tuottavimpaan ydinliiketoimintaan. Haastatellut tunnistivat lisäksi ylläpidon ja huollon kaltaiset omista koneista aiheutuvat sivukulut. Eräs haastateltu lisäsi, että oman koneen hankinta saattaa edellyttää kuskin palkkaamista. Haastatelluista yrittäjistä yksi koki, että omien koneiden myynti urakoitsijan käyttöön siirtymisen jälkeen oli vapauttanut pääomia niin paljon, että sillä oli tilalle taloudellista merkitystä.

H2: *”...sanotaan nyt vaikka että 15 euroa tai 10 euroa tunnissa kuski sais palkkaa, niin ei niin huonosti maitotillaa ei pysty pyörittään, että isännän kannattas siellä istua sillä hinnalla raktorin ratissa. Kyllä se toiminnasta pitää saaha, ja se pitää olla niin terävä kärki siihen mitä sinä ite teet, että tuota, se pitää olla parempi palkka kun se, että sä siellä raktorin ratissa istut.”*

H8: *”Elikkä se on siis ajasta pois, ja tietenkin koneet ja kalusto vaatii kans omansa, ja pahimmassa tapauksessa se vaatii kuskin. Et pitäis töitä olla niin käsittämätön määrä ennen kun kannattaa niinkun jotain koneita olla.”*

Urakointipalveluiden käyttöön liitettiin myös epäsuoria taloudellisia hyötyjä. Pienemmän konekan-
nan kuntoa ja kulumista oli helpompaa seurata, minkä vuoksi investointitarpeet olivat paremmin jaksotettavissa. Kiinteiden urakointihintojen mahdollistama budjetointi puolestaan lisäsi rahoittajien luottamusta ja neuvotteluhaluutta silloin, kun yrityksellä oli tilapäisiä maksuvalmiusongelmia.

H1: *”Ja ei oo sitä tilannetta vielä tullu, että pankki ois nikotellu, koska me ollaan esitelty oma budjettimme, että tähän ollaan tulossa, täs on tällanen kapee kohta, onko pankki mukana siinä, että rahotetaan tämän kapeen kohdan ylitte. Kun viime vuonna tukimaksatukset viivästy joulukuulle, ja iso osa siirty tälle vuodelle, pankki oli hyvin mukana. Mutta se edellyttää niinkun sen kaiken suunnittelu sitä, että justiin tämän kehittyneen ja pitkäaikaisen urakoitsijatyön kautta sun talouden ennakoitavuus on paljon paljon parempi ja nopeampi.”*

6.5.2 Ajansäästö ja työvoiman vapautuminen

Käsitys ulkoistamisen tuomasta ajansäästöstä vaihteli sen mukaan, kuinka paljon peltotöitä kullakin tilalla oli annettu urakoitsijoiden vastuulle. Yksi puhtaasti urakoitsijoiden varassa toimineista yrittäjistä totesi ulkoistamisen ”mullistavan” ajankäyttöä, kun taas kaikkein vähiten ulkoistaneella tilalla

ajallinen hyöty koettiin pieneksi. Myös kokemus vapaa-ajan lisääntymisestä oli verrannollinen ulkoistettujen töiden määrään. Kaksi ulkoistaja-tyyppiin kuuluvaa yrittäjää ja yksi yhteistyöhalukas tyyppiin kuuluva yrittäjä sanoivat urakoitsijoiden käytön lisäävän vapaa-ajan ja loman mahdollisuuksia sekä tukevan jaksamista.

H1: *"Ja totta kai jos ajatellaan sitä, että Suomen suvi on kymmenen viikkoa, ja perinteisen maatalan isot sesongit myös on osa tätä kymmentä viikkoa, niin niiden sesonkien lyhentäminen urakoinnin kautta niin antaa tietysti sitten tota paremmin vapaa-ajan ja loman mahdollisuuksia myös yrittäjäperheelle. Se on hieno asia, ja sen arvostuksen soisin kyllä nousevan."*

H4: *"Kyllä se lisää vapaa-aikaa tietyllä tavalla, et kesällä varsinkin jotain vapaata voi pitää, mut ennen se oli vähän niin, että kun sitä tehtiin sitä rehua pidempi aika, painettiin kun hullut, ja sit sitä huilattiin suunnilleen viikko, niin sit tuli muut työt päälle. Nyt tehdään kolmes päivässä, peitetään siilo muutama tunti ja sit tulee rehut tehtyä, et se on siinä. Et se kyl oikeesti antaa sitä vapaa-aikaa."*

Ulkoistamisen avulla oli jopa pyritty parantamaan elämänlaatua ja edistämään työn ja perhe-elämän yhteensovittamista.

H2: *"Sanotaan näin, että minä halusin nähdä että kun mun lapset kasvaa aikuiseksi. Se oli niinkun sellanen motto siihen, että ruvettiin käyttää urakoitsijoita."*

Haastateltujen enemmistön mielestä urakointipalveluiden tärkein ajallinen hyöty oli työvoiman vapautuminen eläinten hoitoon, muihin peltotöihin sekä suunnitteluun. Urakointi nähtiin helppona ja yksinkertaisena vaihtoehtona. Urakoinnin luonne selkiytti jo itsessään töiden suunnittelua, koska se muodosti palvelukokonaisuuden, johon kuuluivat sekä kone että työ.

H10: *"No koska niinkun sitä kasvinsuojelua harkittiin jo, niin sehän on niinkun, kun kausityöt menee päällekkäin, niin lisää aikaa. Lisää aikaa muihin töihin. Varmaan se urakoinnin merkitys on ehkä lypsykarjan kohdalla, tai yleensäkin eläinten kohdalla se, että tota, et tavallaan se päällekkäisen työn ongelma..."*

Urakoitsijoiden tarjoamalla lisätyövoimalla oli useiden haastattelutilojen kohdalla ratkaiseva vaikutus työhuipuista selviämisessä. Omat työvoimaresurssit koettiin riittämättömiksi ja täydentävän kausityövoiman löytäminen oli vaikeaa. Urakoitsijan käyttö mahdollisti kuskin lisäksi yleensä myös yhden traktorin irrottamisen muihin töihin, mitä pidettiin merkityksellisenä varsinkin kevättöiden yhteydessä.

H5: *"Noh... onhan se siis, ja käytännössä siis, tällä työvoimalla ei pysty, ei niinkun teoriassakaan ois mahdollista niinkun tehdä näitä hommia."*

Haastatellut viittasivat nautakarjatilojen jokapäiväisten töiden sitovuuteen: lypsy aika tai jokin sattunut häiriötilanne navetassa pakottivat aina peltotöiden keskeyttämiseen. Koneita ei myöskään tarvinnut enää itse huoltaa, eikä konerikkojen aiheuttamaa hukka-aikaa enää esiintynyt yhtä usein kuin ennen.

H9: *"Ei siinä, homma on muuttunu vähän toisenlaiseks siitä, että urakoitsijan kautta, että... onhan se kiva katella navetan ikkunasta iltalypsyn aikana, kun tuota rahtimies kärrää lietettä... A: "Hmm..." H9: "niin tuota, tietää että kyllä se siinä mielessä on helpottanu, että tietää sen, että jos ite ajais niin lieteralli loppuis sillä hetkellä kun tietää että täytyy lähteä lypsylle."*

H9: *"Siihen asti vielä omalla pikku-Sampolla sinniteltiin ja, ja tuota, sitten kun se rupes oleen työ niin hankalaa että meni melkein korjaamiseen enemmän aikaa kun puimiseen niin, niin tuota, en oo katunu sitä että siirryttiin rahtipuinnin käyttöön."*

6.5.3 Tehokkuus ja erikoistuminen

Suurin osa haastatelluista koki urakointipalveluiden käytön tuovan tehokkuutta peltoviljelytöihin. Urakoitsijan koneita pidettiin nykyaikaisempina, paremmin huollettuina ja monipuolisemmin varustettuina kuin tilan omia koneita. Haastatellut saattoivat esimerkiksi nimetä jonkin omistamansa peltoviljelykoneen ja verrata sitä urakoitsijan käyttämään koneeseen, jonka työsaavutus tai kapasiteetti oli moninkertainen.

H4: *"...sitten kun urakoitsija tulee niin ainakin minun urakoitsijoilla kaikilla on hyvät koneet, ne on hyvin huollettuja ja niissä on hyvä kuski ja niissä on raktori mukana, niin se homma sujuu niinkun hetkessä."*

H9: *"Ennen niin hankala, ja tuota, vähän masentava hommakin kun ajelet pikkusella Sampolla ja se päivän hehtaarisaaavutus jää niin mitättömäks. Kyllä se nyt käy niin mukavasti kun tuota tulee iso Lexioni paikalle niin..."*

Urakointipalvelut tekivät toiminnasta joustavampaa ja paransivat tilan mukautumiskykyä. Maatalousyrittäjyyden koettiin lähestyvän "tavallista yrittäjyyttä", koska pääoman sitomista pitkävaikutteisiin tuotannontekijöihin oli mahdollista vähentää. Lisäksi koneketjujen muuttamisesta oli tullut helpompaa. Yksi haastateltu oli urakoitsijoiden käytön myötä päässyt itsekin investoimaan suurempiin koneisiin.

H2: *"Sä et oo niin sidoksissa, kun on se urakoitsija. Ja sä oot niinkun kehityksen kärjessä koko aika, kun sinun ei oo pakko sitä koneen koko elinkaarta, sitä tota pitää niinkun... ehh, kun konetta ei kannata vaihtaa niinkun vaikka kahen vuojen vällein. Mutta nyt jos ajatellaan, että sä urakoitsijoita käytät, niin sä pystyt aina hankkimaan niinkun kehityksen kärjessä olevat koneet..."* A: **"Niin, aivan."** H2: *"... ja muuttamaan sitä koneketjua."*

Haastatellut yhtä lukuun ottamatta antoivat urakoitsijoiden ammattitaidolle hyvän arvosanan. Erikoistunutta urakointia suosineiden yrittäjien mukaan palvelun laadun ja päätoimisuuden välillä oli yhteys.

H8: *"Ne ketkä tekee ympäri vuoden niitä hommia, siis kaikennäkösiä, niin kyllähän niitten ammattitaito on kohallaan."*

H10: *"Ja sillon ehkä, jos on kokonaan... jos se liikeidea on tehdä sitä urakointia, niin sillon sun täytyy tehdä se sillä laadulla, että se asiakas tilaa sut uudestaan tekemään niitä hommia. Kun se että jos on, jos on jonkun naapurin kanssa joku kimppa, niin usein siinä sitten tehtään sillä tavalla kun on ollu itsellä tapana tehdä..."* A: **"Hmm, niin."** H10: *"...eikä niinkään, että tota halutaan tuottaa joku palvelu, joka halutaan ostaa uudelleen."*

Haastatellut katsoivat urakoitsijan oikea-aikaisuuden ja työnjäljen hyväksi tai pääsääntöisesti hyväksi. Urakoitsijat saivat kiitosta varsinkin nopeudestaan. Pitkään urakointipalveluita käyttäneiden kokemus oli, että urakoitsijoiden ammattitaidossa ja työmoraalissa on tapahtunut ja tapahtuu edelleen kehitystä parempaan.

H1: *"Se ammattitaito mitä taas urakoitsijat edustaa tänä päivänä, niin sehän lähtee sellasesta tietystä pyrkimyksestä tehdä työ hyvin. Ja tänä päivänä, jos laitteet on kunnossa, niin laitteet tekee kyllä hyvää työtä, mutta se, että ohjataanko niitä oikein, niin se on parantunu koko ajan. Ja uskon, että se myös paranee edelleen."*

H2: *"Sen huomaa kyllä, 26 vuodessa on huomannu, että siellä urakoitsijapuolellakin on muututtu ihmisinä. Ne on ihan tänä päivänä on erilaisia kun 26 vuotta sitten. Tietenkin panokset on kovemmat ja urakoitsijoillakin kalliit koneet ja tällä tavalla, ja asiakkaista pidetään tiukasti kiinni."*

Urakointi lisäsi mahdollisuuksia molemminpuoliseen erikoistumiseen. Urakointipalveluiden käyttäjä pääsi keskittymään karjatalouden töihin, minkä uskottiin parantavan eläinten hyvinvointia ja näkyvän tuloksessa. Yksi ulkoistaja-tyypin yrittäjistä rinnasti peltotöiden ulkoistamisen uuden ammatin hankkimiseen.

H5: *"Sit pystyy keskittymään siihen navettahommaan, että siin niinkun, jos pellolle vielä yrittää niin siinä kärsii se eläintenhoito ja tuotostasot ja muut siinä, että... siinä ehdottomasti tulee takkiin."*

Maksullinen palvelu oli pakottanut tehokkuuden silmälläpitoon myös suunnittelutyössä. Muun muassa viljelykierrot suunniteltiin siten, että töiden toteuttaminen kävisi urakoitsijalta mahdollisimman helposti ja nopeasti. Yksi haastateltu kertoi kokevansa mielihyvän tunnetta seuratessaan urakoitsijan tehokasta työskentelyä kotipellollaan.

6.5.4 Vastuunjako ja riskinhallinta

Haastatellut nostivat esille vastuunjakoon ja riskinhallintaan liittyviä hyötyjä. Peltotöiden siirtymisen kokonaan tai osittain urakoitsijan vastuulle tuki yrittäjien henkistä jaksamista varsinkin työhuippujen aikana. He kuvailivat työtaakan helpottumista muun muassa seuraavasti:

A: *"Niin just, että se tuo vähän sellasta helpotusta siihen kuitenkin."* H1: *"Helpotusta nimenomaan, ja sitten sitä sellasta tiettyä vastuunjakoa ja priorisointia niin, että sun ei tarte koko aikaa koko yrityksen murheet mukana kulkia tuolla, että sä oikeesti voit niinkun jättää työt tietyiltä osin toisten tehtäväks ja toisten vastuulle."* **A:** *"Niin."* H1: *"Eli sä ostat valmista, tehtyä työtä."*

Kaksi haastateltua ilmaisi tyytyväisyytensä siihen, että urakointipalveluiden käytön myötä myös vastuu koneiden toiminnasta oli ulkoistettu. He saattoivat nyt välttää epämiellyttäviksi kokemansa huoltotyöt sekä konerikoista aiheutuvan ylimääräisen kuormituksen.

H3: *"Ja sehän on meiltä pois, et jos kone hajoo, niin se on heidän ongelma. Ja tota, hakee varaosan ja korjaa sen ja jatkaa työt, että itse jos omalle koneelle tulee rikkoutuminen, niin sit sun pitää itse järjestää se, ja sehän voi olla, olla tota vaikeemmankin kautta. Välttämättä erikoiskoneisiin ei oo ihan heti hyllyllä tavaraa, että tulee lentorahtina ja menet lentokentälle hakemaan jotain osaa, niin nehän on kaikki pois sitten tilalliselta."*

Osa haastatelluista kääntyisi urakoitsijoiden puoleen, jos omien koneiden hajoamisen tai epäsuosiollisten sääolosuhteiden vuoksi menetettyä työaikaa pitäisi kuroa umpeen. Erään haastatellun mukaan luotettavat urakoitsijat olivat kuin vakuutus.

H9: *"...suhteet urakoitsijoihin on syytä pitää kuitenkin kunnossa, että vaikka itellä oliskin kalustoa, niin hätätilanteiden varalta niin kyllä kannattaa aina olla muutama rahtimiehen puhelinnumero puhelimesta muistissa siltä varalta että koneet hajoo tai kelimuutoksia niin on apua tarvittaessa saatavilla."*

6.5.5 Tarkkuus

Neljä haastateltua ottivat erikseen puheeksi urakointityön tarkkuuden, josta yleensä oli kiittäminen ajanmukaista, ajo-opastimilla ja sähköisillä mittalaitteilla varustettua urakointikalustoa. Erityistä kiitosta sai lannan- ja lannoitteenlevitinten tarkkuus. Kuivalanta-urakoitsijan palveluita käyttänyt tila sai tietoonsa täsmälliset levitysmäärät, jolloin lannoitusvaikutuksen arviointi oli helpompaa. Lietelannan ravinteet saatiin sijoitusmenetelmällä mahdollisimman hyvin kasvuston käyttöön ja samalla säästettiin ympäristöä. Uusi ruiskutustekniikka näkyi torjunta-aineiden tarpeen vähenemisenä.

H3: *"No varmasti siitä sitten toisesta urakoinnista, lannanlevityksestä, niin sehän on kyllä äärettömän hyvä, että sä saat ihan tarkan tiedon kuinka paljon hän laittaa hehtaarille, ja jos olis jotain omaa vanhaa yleisperävaunua, niin se heittää sinne taakse paljon ja vähemmän sivuille."*

H9: *"...kun käytetään multaimia niin saadaan ravinteet sinne mihin ne kuuluu ja hyötyä saadaan siitä, eikä ympäristölle tuu valumia, ja tuota, nää on selkeitä pointteja."*

6.5.6 Muut koetut hyödyt

Urakoitsijoiden käyttö mahdollisti eräänlaisen välillisen benchmarkingin, joka auttoi yrittäjiä kehittämään omia työtapojaan ja prosessejaan. Lukuisia tiloja kiertävät urakoitsijat oppivat työssään alan parhaita käytäntöjä ja välittivät kokemuksiaan eteenpäin. Kaksi haastateltua oli tiedustellut urakoitsijalta vinkkejä oman toimintansa tehostamiseen.

H2: *"Joo, ja ite kun on jonkun tavan oppinu, vain tekkee niinkun ennestään, niin kyllä se urakoitsijojen kautta sitten tulee se viesti, että he kävi jollakin tilalla tekemässä säilörehut, ja se isäntä teki jonkun työvaiheen toisella tavalla. Ja heidän mielestä se oli tosi hyvä. Tämähän on ihan ainutlaatusta tietua tämmönen. Eihän ne koskaan kerro kellä se on, mutta tämmösiä viestejä aina sitten saa."*

Yksi haastateltu yhdisti urakoinnin eläinten hyvinvointiin. Jos ulkoistamisen mahdollisuus olisi puuttunut, olisi heidän tilallaan jouduttu tekemään valinta noukinvaunun ja ajosilppurin hankinnan välillä. Molemmat olivat kuitenkin tarpeen maissia ja säilörehunurmea kasvattavalla tilalla.

H3: *"...jos ei olis ollu urakointipalvelua tohon maissinkorjuuseen, ja me kuitenkin ollaan nyt niin pitkään sitä maissia viljelty ja tykätty, että se on hyvä komponentti tossa seosrehussa, niin silloin se olis kyllä vaatinut, että hyvin tarkkaan olis pitänyt miettiä, olisko se sit ollu taas uus ajosilppuri ja sillä tota... Mutta toisaalta me haluttiin vähän nurmisäilörehuun sitä pituutta, ajosilppuri tekee niin lyhyttä pätkää, että lehmien terveyden kannalta niin se oli vähän liian hienojakoinen se rehumassa,*

kun kaikki on prosessoitua. Vähän kuivaheinää siihen appeeseen laitetaan joukkoon, mutta se tuntuu ettei ihan riittävää ollu. Tuli näitä juoksutusmahan sairauksia, siirtymisiä ja laajentumisia.”

Urakoitsijan koneista aiheutui vähemmän häiriötä ympäristölle. Urakointikoneiden kapasiteetti nopeutti työhuipuista selviämistä, mikä puolestaan vähensi naapureita ja vapaa-ajan asukkaita häiritsevää tiivistä liikennettä. Lietteenlevityksessä siisteys oli parantunut ja hajuhaitat pienentyneet.

H9: *”...huonolla lietekärryllä niin eihän saa kun tuota kylätiet sottaseks, ja tuota, naapurit kiukkusi, että nyt kun urakoitsijalla on hyvä tehokas kone niin se tekee sen siististi, ja kun kuski osaa ajaa simmottis ettei tuu pyörilläkään, päisteissä ajaa ettei pyörät tuu levitetyn lietteen päälle niin pysyy tietkin puhtaana...”*

Urakoitsijan käyttö pakotti pohtimaan tilan sisäistä liikenneasemaa ja tekemään perusparannuksia muun muassa piha- ja peltoliittymiin. Lisäksi koneiden vaatima varasto- tai hallitila vapautui muuhun käyttöön.

H9: *”...urakoitsijan käyttö on myös avannu silmiä siitä, että kun näkee isot koneet käytössä tuolla siiloillakin niin osaa heti hahmottaa eri tavalla, että tuota, miten ne pitäis olla kulkureitit ja miten paljon tarvitaan pihamaalla kääntymisvaraa, ja tuota, mimmosia kulmia ja risteyksiä saa niinkun pihaliittymissä olla, että mahtuu kulkemaan nopeesti ja tehokkaasti isoilla koneilla. Että tällasia parannuksia ollaan tehty useita. Peltoliittymiä ollaan levitetty ja rumpuja levitetty ja, ja tuota, kulkuyhteyksiä parannettu että pääsee ympäri ajamaan eikä tarvii vekslailia ja käännellä.”*

6.6 Ulkoistamisen esteet tutkimustiloilla

Ulkoistamisen esteiden teemoittelussa käytettiin ennakkoteemoina 1) urakointipalveluiden hintaa 2) saatavuutta sekä 3) itsenäisyyden menetykseen, keskinäiseen luottamukseen ja asenteisiin liittyviä ongelmia, minkä jälkeen teemojen muodostamista jatkettiin taas aineistolähtöisesti. Esteet tiivistyivät kymmeneen teemaan, jotka esitetään taulukossa 7. Kultakin viljelijältä saatu teemakohtainen informaatio pisteytettiin antoisuutensa mukaan skaalalla +++ (arvokas) ++ (hyvä) + (käyttökelpoinen). Viisi useimmin mainittua teema-aluetta käsitellään erikseen ja muut yhteisen otsikon alla kohdassa 6.6.6.

TAULUKKO 7. Ulkoistamisen koetut esteet ja niiden frekvenssi haastatteluaineistossa.

	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T20	esteet
H1	+++	++	+++	++	+++						T11 = hinta
H2		+	+++								T12 = urakointipalveluiden saatavuus
H3		+	++			++				+	T13 = itsenäisyyden menetys, luottamus ja asenteet
H4	+		+++		++						T14 = tilusten seuranta / olosuhdetietoisuus
H5		+	+				++				T15 = tilan urakointikelpoisuus
H6	++	++	+++				++				T16 = tautiriski
H7	+	++	++								T17 = maan tiivistyminen / raskaat koneet
H8		+++	++								T18 = urakoitsijan yrittäjäosaaminen
H9	+++	+	+++				+++			+	T19 = lyhyt sesonki
H10	++	+++	+++		+++	+++	++	+++	++	++	T20 = maantieteelliset etäisyydet

6.6.1 Itsenäisyyden menetys, luottamus ja asenteet

Tutkimukseen osallistuneet yrittäjät pitivät itsenäisyyden menetystä suurimpana esteenä peltoviljelytöiden ulkoistamisessa. Erityisen ongelmallisena pidettiin sitä, että päättäntävalta peltotöiden suorittamisajankohdasta siirtyi osittain tai kokonaan urakoitsijalle. Urakoitsijan pelättiin myöhästyvän liian tiiviin aikataulun tai konerikon vuoksi.

H6: *”No ainakin sitten se, että jos jossain rehunkorjuussa ollaan urakoitsijan varassa, ja urakoitsijalta rikkoutuu kone, ja se rehunteko myöhästyy sen takia. Tai että urakoitsija kuvittelee ehtivänsä tekemään enemmän kun se ehtiikään, niin että ne korjuuajankohdat myöhästyy.”*

Rehunteon viivästyminen oli kaikkien lypsykarjatilallisten mielestä riittävä peruste ylikapasiteetille tai urakoitsijan vaihtamiselle. Useimmat heistä olivat sitä mieltä, että rehunteon jättäminen kokonaan urakoitsijan vastuulle olisi liian suuri riski.

H2: *”Se on yks niistä asioista ...asioista millon tuota urakoitsija vaihtuu, varsinkin säilörehunteos- sa jos siitä lipsuttaan, niin...”*

H3: *”Et nurmisäilörehun korjuussa meidän tila ei ole ihan valmis kyllä... Kyllä paljon täytyy muuttua, jos me siihen lähdetään, koska varsinkin ensimmäisessä nitossa se h-hetki on niin tärkeä, koska sä lähdet liikkeelle. Sitten jos siellä on muita jonossa ennen sua, niin siinä äkkiä D-arvo karkaa.”*

Myös lietteenlevityksen myöhästyminen tuotti ongelmia. Haastatellut toivoivat, etteivät urakoitsijoiden asiakasmäärät ja toimintasäde kasvaisi liian suuriksi.

H9: *"Liian iso reviiri ja liian paljon asiakkaita niin sekin aiheuttaa kans sit semmosta, semmosta tota epävarmuutta, että riskit kasvaa."*

Urakoitsijan aikatauluihin liittyi joustamattomuutta, joka sopi huonosti yhteen säästä riippuvaisen maatalouden kanssa. Omat koneet olivat käytettävissä juuri silloin kun niitä tarvittiin, mikä mahdollisti nopean reagoinnin "kyttäilyä" vaativissa peltotöissä. Urakoitsijoiden varassa oleva tila joutui teettämään työt joka vuosi taloudellisesta tilanteesta riippumatta, mutta omia koneitaan käyttävä tila saattoi investointeja lykkäämällä tasapainotella vaikeiden aikojen yli.

H10: *"Kun tietysti maataloudeshan on vähän ongelma, et sit ei pystytä tavallaan... Se ei oo niin sellast suunnitelmataloutta mitä niinku mones muussa, että rukkilava lähtee tolloin tosta laiturilta kiitolinjalla, et se on kumminkin, sään mukaanhan täs monesti, hyvin monesti mennään."*

H7: *"No sitä ei ehkä ihan joka kerta saa sillon, kun just tarvis. Omall koneella saa tehdä just sillon kun tarvii. Et jotain säilörehuukin, niin se on sit, sen pystyy tekemään sitten aina ihan precis sinä päivänä kun haluaa. Urakoitsijan kans pitää pystyy joustamaan."*

Toimintatapoihin liittyvistä erimielisyyksistä haastatelluilla oli vain vähän kokemusta. Yrittäjien ja urakoitsijoiden välisissä henkilösuhteissa ei ollut ongelmia lainkaan. Edellä mainitut asiat olisivat kuitenkin ilmetessään vaarantaneet yhteistyön jatkumisen. Yksi ulkoistaja-tyypin yrittäjistä korosti samansuuntaista ajattelua ja yhteistä näkemystä toiminnan kehittämisessä: kasvuhaluinen tila tarvitsi kumppanikseen kasvuhaluisia urakoitsijoita.

Tilaajan toiveiden kuunteleminen ja kohdetilan toimintakulttuurin omaksuminen nähtiin perusedellytyksinä urakoitsijan työssä toimimiselle. Pelkkä koneosaaminen ei riittänyt urakoitsijan pätevyydeksi, vaan urakoitsijalta edellytettiin myös yleisempää maatalouden ja maalajien tuntemusta sekä hyvien viljelytapojen noudattamista.

H10: *"Että sitten tavallaan just sekin, että kun Suomes on pieniä tiloja, niin sit sun pitäs joka tilalla tietää vähän, et miten se pitää tehdä se työ kussakin paikassa."*

H9: *"...mä oon aina sanonu, että hyvän urakoitsijan täytyy olla myös hyvä maanviljelijä, että eihän se pelkkä kova konemies saa isoilla koneilla muuta kun paha jälkee aikaseks..."*

Osa haastatelluista koki, että urakoitsijan kiire oli joskus heikentänyt tai saattoi heikentää työnjälkeä. Urakoitsijan työntekijöille ei myöskään voinut antaa yhtä suoraa palautetta kuin omille työntekijöille. Urakoitsijan tehokkuudestakin löytyi kääntöpuolensa, sillä kapasiteetti ja nopeus saattoivat olla liian suuria tilan vastaanottokykyyn nähden.

H3: *"Että maissiurakoinnin kanssa niin mä vähän aina tota yritän jarruttaa sitä tahtia, millä urakoitsija tekee sen työn, koska mä haluan että me pärjätään tässäkin siilopäässä, että me saadaan laadullista rehua."*

Urakoitsijoihin kohdistetut odotukset tiivistyivät usein sanaan luottamus. Heidän piti todistaa olevansa luottamuksen arvoisia. Urakoitsijat ja heidän työntekijänsä näkivät tilan toimintaa läheltä, jolloin asiakas joutui tinkimään yksityisyydestään. Kahdella haastatellulla oli kokemuksia urakoitsijoista, jotka eivät olleet toteuttaneet työtä sillä laadulla tai tehokkuudella kuin oli luvattu. Joissakin peltotöissä työn laadun silmämääräinen arviointi oli vaikeaa.

H4: *"Ja mun mielest se perustuu siihen luottamukseen urakointi aina, et jos ei oo luottamusta, niin sitä ei voi jatkaa."*

H2: *"Tietenkin sitä on niinkun avoimien ovien tila. Se on semmonen asia, että tota, silloin niinkun altistuu arvosteluille. Se on aivan selvä kun vieraat tota, niin niin, siellä pellolla pyörii, ja ne pääsee lähelle tätä yrittämistä sitten."*

Haastatellut nostivat esiin myös joitakin perinteitä ja asenteita, joista heillä oli kokemusta tai joiden he epäilivät yleisemmin rajoittavan ulkoistamista. Nämä asenteet olivat joko yrittäjän omia tai ympäristöstä tulevia paineita. Suomalaisilla tiloilla on perinteisesti pidetty arvossa riittävän suurta konekantaa ja totunnaisten tapojen muuttaminen saattoi olla vaikeaa.

H10: *"Että ehkä Suomes on vähän sellain pikku ongelmakin, että kaikkien täytyy hankkia ne omat koneet ittelles, että jos nyt vaikka mennään tonne Tanskankin puolelle, niin sieltä harvalla tilalta löytyy kukaan paljon mitään koneita."*

H10: *"Niin, että sitten tehdään niinkun aina ennenkin on tehty. Ja niinkun, toiset on hyvin nihkeitä kokeileen uusia asioita tai kyseenalaistaan vanhoja tapoja."*

Eräs haastateltu oli havainnut konehankintoihin liittyvän jopa kerskakulutuksen piirteitä. Toinen puolestaan koki ulkopuoliselle maksamisen vaikeana asiana.

H1: *"Eli siinä kumminkin vedotaan ihmisen tiettyyn turhamaisuuteen ja turhuuden tavoitteluun, vähän niinkun autoliikkeissä tai vaikka venemyynnissä tai moottoripyörien myynnissä, niin kyllähän siellä tiettyihin ihmisiin... Siellä on toki tarpeet olemassa, mutta myös vähän sellanen turhuudenkin tavoittelu."*

H9: *"...aina kun pitää siirtää rahaa tilalta ulospäin niin kyllähän se vähän kaiheelta tuntuu."*

Uudistumisen tarve tiedostettiin, mutta samalla pelättiin naapureiden kateutta ja tuomitsevia asenteita. Yksi ulkoistaja-tyypin yrittäjistä kertoi, kuinka oli urakoitsijoiden käyttöön siirtymisen jälkeen kohdannut voimakasta epäuskoa ja vastarintaa sekä rahoittajien että muiden maatalousyrittäjien taholta. Kiista oli vaatinut pankin vaihtamista. Urakoitsijoiden rahoitukseen liittyväksi ongelmaksi koettiin se, että pankit eivät hyväksyneet hankittavaa konetta lainan vakuudeksi.

H2: *"Oi, se oli aivan valtava, sillon se oikeen kaatu mejän silmille tämä valtava asenne, semmonen, että ei oo mitään mahdollisuutta onnistua jos urakoitsijat tekee kaikki maataloustyöt."*

H4: *"Se on yks asia mitä on, niin jotkut voi olla varmaan kateellisia. Ja ajatella kun ei tee ite hommia ja näin... Naapurit on semmosia, et ne voi niinkun ajatella jos ajaa hirveesti koneita, et ne vähän kattelee..."*

6.6.2 Urakointipalveluiden saatavuus

Haastatellut uskoivat urakointipalveluiden saatavuuden ja valikoiman rajoittavan ulkoistamista monilla alueilla Suomessa. Saatavuutta pitivät rajoittavana tekijänä erityisesti itselliset sekä sellaiset yrittäjät, joiden tila sijaitsi perinteisten karjatalousalueiden ulkopuolella. Ulkoistaja-tyypin yrittäjät pitivät saatavuutta hyvänä tai melko hyvänä, vaikka valinnanvaraa ja kilpailutusmahdollisuuksia oli joissakin töissä vain vähän. Urakointipalveluiden keskittyminen kotieläinlustereiden läheisyyteen tiedostettiin ulkoistajienkin keskuudessa. Urakoitsijoiden määrän uskottiin olevan riippuvainen myös pellon määrästä alueella.

H8: *"Missä on kotieläintiloja paljon, niin sinne se on keskittyny."*

H10: *"Niin, et jos tulis semmonen joku hyvä luotettava yrittäjä alueelle tarjoamaan palveluita ja ittellä ois vanhat koneet, niin voishan sitä miettiä, että niinkun ostetaanko omaa kalustoo, uusitaanko, vai ruvetaanko käyttämään, niinhän se tota... Mut jos ei oo tarjontaa, niin sillon, tota tota... ei sit myöskään rupee harkitsemaan."*

Useimpien haastateltujen käsitys oli, että urakointipalvelujen tarjonta painottuu maantieteellisesti Länsi-Suomeen. Tarjonnan arveltiin olevan heikointa maan itäosissa. Yrittäjät olivat vertailleet alueellisia urakointiveloituksia ja havainneet suuriakin eroja muun muassa paalauksen hinnassa.

H1: *"...jos tästä vedetään nelostie tästä Suomesta Oulusta Helsinkiin, niin kyllähän nelostien itäpuolinen Suomi, niin se on aika surkeassa asemassa urakoinnin suhteen, että siellä ei tahdo olla urakoitsijoita. Ja on isoja alueita missä, missä niinkun maatila vaatii omat koneet."*

Kaksi haastateltua ennusti urakointipalvelujen saatavuuden heikentyvän tulevaisuudessa karjatilojen vähenemisen ja nuorten maaltamuuton seurauksena. Kolmannen yrittäjän mukaan Suomen lyhyt traditio maataloustöiden ulkoistamisesta näkyy yhä päätoimisten urakoitsijoiden harvinaisuutena.

H1: *"...täs on vähän sellanen tilanne, että meidän täytyis saada imua taajamista ja taajamien nuorista aikuisista siihen työhön. Että täältä tiloilta ne tekijät ihan oikeesti rupiaa olemaan loppu. Että jonkun verran pitäis olla niin sanottua takaisinvirtausta sen työn perässä, vaikkei asumisen osalta olisikaan, niin ainakin työn perässä."*

H8: *"Siis Suomessahan koneasemakulttuuria ei oikeen vielääkään ole."*

6.6.3 Hinta

Urakointihintoja piti kalliina viisi haastateltua. Näihin lukeutuivat molemmat itselliset sekä kolme yhteistyöhalukas-tyypin yrittäjää. He kuvailivat hintoja muun muassa seuraavasti:

H6: *"...taloushan se on varmaan mikä urakoitsijan käyttöön eniten rajoittaa. Jos olis rajattomasti pelimerkkejä käytettävissä, niin mielelläänhän sitä käyttäis vaikka kaikissa töissä urakoitsijaa, että jos ei sillä ois mitään väliä mitä se maksaa."*

H10: *"...kumminkin tässä nyt pystytään omatoimisestikin tietysti ihan purkamaan se urakoinnin hinta, että miten se... mitä siitä menee siihen kalustoon ja henkilökohtaseen palkkaan, niin ehkä aavistuksen kyllä voi sanoo, että yläkanttiin."*

Kaksi haastateltua perusteli oman kaluston pitämistä urakoinnin kalliilta tuntuvalla vuosikustannuksella. Toisessa tapauksessa omaan pyöröpaalimeen oli päädytty, vaikka talousneuvojan konsultointi oli osoittanut urakoinnin yksikkökustannuksen kilpailukykyiseksi.

H9: *"...kolme kertaa kesässä kun sato korjattiin niin tuntu että se haukkaa siitä tuloksesta aika paljon ja sitä pohdittiin veroilmoitus... talousneuvojan kanssakin, ja tuota, ynnäiltiin että vaikka rehukustannus, rehuyksikköä kohden verrattuna niin se hinta, en nyt muista markkoja... miten se nyt oli, tuota, jaettuna, niin tuntu kuitenkin, että omaa pääomaa kun aina pitää siirtää vieraalle, se tuntu liian isolta..."*

Haastatellut uskoivat kannattavuuskriisin vaikuttavan ostopalveluiden kysyntään. Tiukka taloustilanne esimerkiksi maitotiloilla saa aikaan sen, että likvidit varat ovat vähäiset ja kaikki menot laskeaan tarkkaan. Eräässä haastattelussa epäiltiin, että hinnoitteluperusteet saattoivat aiheuttaa erimieli-

syyksiä urakoitsijan ja asiakkaan välille: kustannussäästön konekannassa piti aina näkyä myös hinnoissa.

H1: *"Se saattaa se ongelma muodostua siitä, että kun on kassakriisi, niin silloin kaikki on kallista."*

H1: *"Ei se niinkään, se voi tulla väärin hinnoitelluksi sen takia, että jotkut työkuviot muuttuu, ne yksinkertaistuu, ehkä konekanta halpenee tai muuta. Niin niin, yksikkökustannus per hehtaari tai tunti, niin pysyy samana. Että sitä ei korjatakaan alaspäin, kun sitä ois ehkä syytä. Niin tähän tietenkin pitää varautua."*

6.6.4 Raskaat koneet ja maan rakenne

Neljä haastateltua kertoi pelkäävänsä maan tiivistymistä. Omia koneitaan käyttävä tila saattoi sateen sattuessa viivästyttää töiden aloittamista joillakin päivillä, mutta urakoitsijan aikatauluissa ei välttämättä ollut vastaavaa joustovaraa. Kun tähän joustamattomuuteen yhdistettiin urakoitsijan monin verroin raskaampi kalusto, olivat tuhot pellon rakenteessa todellinen riski.

H6: *"...ne on tosiaan kolme kertaa painavampia rattaita niitten urakoitsijoiden rattaat, niin se on vähän kans sitten, kelikysymys sitten, että koska niitä voi laskee pellolle."*

Näiden yrittäjien toiveena oli, ettei urakointikalusto enää muuttuisi kookkaammaksi tai painavammaksi. Heidän mielestään urakoitsijoiden olisi järkevämpää hankkia käyttöönsä useampia pieniä koneita yhden ison koneen sijaan. Yksi haastateltu oli jo havainnut tiivistymistä johtuvia vesilammikoita peltoliittymiensä kohdalla. Hän myös kertoi kuinka hänen tuntemansa isäntä oli vaihtanut urakoitsijaa sen jälkeen, kun tämä oli investoinut suurempaan noukinvaunuun.

H9: *"No voin melkein sanoo sen, että kunhan ny ei... Kerran yks isäntä sano hyvin, että tuota, kun urakoitsija vaihto noukinvaunun isompaan niin hän vaihto urakoitsijan toiseen, että tuota, vähän semmonen amerikantauti tahtoo tulla monelle että isompaa ja isompaa aina vaan, että mäkin oon sanonut, että tarviiko niitten koneitten niin painavia ja isoja olla."*

6.6.5 Tilan urakointikelpoisuus

Kolme haastateltua koki, ettei ulkoistamisen esteiden purkaminen ollut ainoastaan urakoitsijan vastuulla, vaan tilatason toimenpiteillä ja tilaajan aktiivisuudella oli asiassa oma roolinsa. Työn sujuvuuteen voitiin heidän mukaansa kiinnittää huomiota jo tuotantoyksiköiden suunnitteluvaiheessa tekemällä pihasta ja kulkuväylistä riittävän väljiä urakointitason kalustolle. Tilan houkuttelevuutta urakoitsijan silmissä voitiin lisätä myös teiden kunnostamisella ja muilla perusparannuksilla. Yksi

haastateltu toivoi, että maatilat ja urakoitsijat voisivat yhdessä neuvotella tarpeellisista laitehankinnoista ja näin tukea toistensa työtä.

H1: *"No kyllähän siinä niinkun sillain sanotaan, että kun maatila lähtee investoimaan isompiin tuotantoyksiköihin, niin kyllä ehkä siinä logistisessa ajattelussa pitäis ottaa se urakoitavuus huomioon."*

H4: *"Et se on se kokonaisuus et se sujuu, että pellot voi olla pienet, pitää pellot olla kunnossa että urakoitsija tykkää olla ja näin, ja, et et, se saadaan se homma sujumaan. Joillakin voi olla niin, et on niin huonot tiet, et urakoitsijat ei tykkää käydä. Et ei niitä laiteta kuntoon..."*

Suomen maatalouden rakenne asetti omat perustavanlaatuiset rajoitteensa peltotöiden ulkoistamiselle. Yrittäjät epäilivät, ettei urakointikaluston potentiaalia pystytä täysimääräisesti hyödyntämään Suomen pienillä ja epäsäännöllisen muotoisilla peltolohkoilla. Sirpaloitunut tilusrakenne lisäsi ajanmenekkiä ja kustannuksia. Tilojen vastaanottokyvyn uskottiin muodostuvan pullonkaulaksi sadonkorjuutöitä ulkoistettaessa.

H10: *"...Suomessa on aika haasteellista sitten, et läheskään kaikille lohkoille ei pääse isoilla koneilla. Ja sitten tota jos ne on ne pellot vähän hujan hajan siellä täällä, pieniä lappuja..."*

6.6.6 Muut koetut esteet

Joidenkin työvaiheiden tekeminen itse saattoi olla perusteltua, kun yrittäjä halusi pysyä ajan tasalla tilan olosuhteista ja peltojensa viljeltävyydestä.

H1: *"Ja sitten taas toisaalta kun kyse on meidän omista pelloista, niin oon sitä mieltä, että joku työvaihe, jotkut työvaiheet on tehtävä itse, että pystyy myös seuraamaan sitä kautta niiden peltojen viljeltävyyttä. Ja sitä, että ne on urakoitsijoille sellasessa kunnossa, että siellä työ sujuu."*

Tautiriskin olemassaolo vähensi lannanlevitysurakoinnin houkuttelevuutta. Eräs yrittäjä suhtautui siihen jyrkän kielteisesti ja kertoi hoitavansa lietteenlevityksen nykyisin itse tautien leviämisen ehkäisemiseksi. Myös ulkomailla yleistä laajamittaista apevaunu-urakointia pidettiin riskialttiina toimintana.

H10: *"No sitten on tietysti, jos tehään monella tilalla, niin kylhän noi tautiasiat on eläintiloilla niinkun nyt aina vaan enempi noussu tapetille. Et ei niinkun, lannanlevitystä ei tarvii tehdä yhteistyönä kenenkään kanssa. Ja piste."*

Urakoitsijan ura jäi väistämättä lyhyeksi, jos hänen yrittäjäosaamisensa oli vajavaista. Urakoitsijan ammatissa menestyminen vaati koneiden ja peltotöiden tuntemuksen lisäksi ymmärrystä asiakaspalvelusta, markkinoinnista, taloudenhallinnasta ja työnantajana toimimisesta.

H10: *"...pitäis ehkä keskittyä siihen, että olis jotain koulutusta näille, tota, urakoitsijoille, jotka varmaan kyllä siellä pellolla pärjää, mut että ne oppis hinnotteleen itensä, niinkun tuottaa niitä palveluita, tuotteistamaan itsensä."*

H10: *"Et eihän yks henkilö pysty ajaan kun yhtä konetta kerrallaan ja sillonhan se... tullaan taas ihan uudelle osa-alueelle, että pitäisi olla oma työntekijä. Mikä on monelle kyllä ihan todella vieras juttu."*

Urakoinnin kustannustehokasta toteuttamista Suomessa hankaloittivat lyhyt sesonki ja pitkät maantieteelliset etäisyydet tilojen välillä. Paikallisesta monopolista nauttivien urakoitsijoiden arveltiin veloittavan korkeampia hintoja, mikä näkyi urakointipalveluiden kysynnässä.

H9: *"Mut siltikin siinä on se ongelma, että kun tilat on niin hajallaan, niin tuota siirtymää kun on 50 kilometriä talosta toiseen niin se aiheuttaa sen, että siinä helposti kuluu sitä aikaa kun kaikki tommonen ketju on liikkunu."*

H10: *"...jos tavallaan voidaan puhuu jonkun alueen monopolista, niin hinnathan menee just sen mukaan, jos ei kukaan siihen tuu vaikuttaan. Mut että, myöskin se varmaan sit osaltaan, et se homma ei lähe kasvamaan, se on tavallaan niinkun paikallaan. Hinnat on suht arvokkaat sil yhel urakoitsijal siinä alueella, ja niin... varmasti moni sen hinnankin puolest ei innostu asiasta."*

7 Tulosten tarkastelu

Kappaleessa 7.1 vastataan tutkimuskysymyksiin suhteuttaen analyysitulokset samalla aiempiin tutkimuksiin. Kappaleessa 7.2 arvioidaan valitun näkökulman ja toteutukseen liittyvien tekijöiden vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen.

7.1 Tulosten tulkinta

Aiemman tutkimustiedon tuottama kuva urakointi- ja yhteistyösuhteiden luonteesta maataloilla näyttää saavan vahvistusta myös tämän tutkimuksen tuloksista. Yhteistyöhön ryhdyttiin, jos sille oli konkreettista tarvetta ja siihen tarjoutui sopiva mahdollisuus. Osittain tämän seurauksena töiden organisointi oli hyvin monimuotoista. Varsinkin yhteistyöhalukas-tyyppin yrittäjillä oli lukuisia erilaisia yhteistyöjärjestelyjä useiden eri kumppaneiden kanssa. Näillä yksittäisillä yhteistyösuhteilla oli kuitenkin tiloille kokonaisuutena strateginen merkitys. (vrt. Laitila ym. 2014, 53–67; Karttunen & Tuure 2008, 6.)

Avoimuus ja vahva luottamus toiseen osapuoleen ihmisenä olivat edellytyksiä yhteistyösuhteen rakentumiselle, minkä johdosta kirjallisia sopimuksia pidettiin tarpeettomina. Yhteistyökumppanit olivat usein naapureita tai tuttavita, jolloin keskinäinen luottamus oli kehittynyt jo ennen yhteistyön aloittamista. Myös samansuuntainen ajattelu ja varmuus yhteistyön jatkuvuudesta nousivat aineistossa esiin tärkeinä koossapitävinä voimina. (vrt. Laitila ym. 2014, 53–67; Lähti ym. 2006, 33.)

Ulkoistamispäätöksiä ei aina tehdä strategisista lähtökohdista, vaan yksinomaan lyhyen tähtäimen hyötyjä silmällä pitäen (McIvor ym. 1997, 169; Gewald 2010, 99). Myös peltoviljelytöiden ulkoistamisen taustalla oli useimmiten taloudellinen ajattelu ja ratkaisujen hakeminen olemassa oleviin ongelmiin, kuten ajan ja kapasiteetin puutteeseen. Ulkoistaminen nähtiin siis pikemminkin taktisena kuin strategisena mahdollisuutena. Yhteistyöhalukkaiden ja itsellisten yritykset edustivat lähinnä perinteistä maatilaa, jonka kilpailukyky perustuu yksikkökoon nopeaan kasvattamiseen. Kahdessa tapauksessa havaittiin eteenpäin suuntautuvaa integraatiota: Yhteistyöhalukkaisiin kuulunut lihakarjatila tuotti luomulihaa ja toimintaa oli laajennettu omalla tilateurastamolla. Myös toinen itsellisistä yrittäjistä harjoitti lihan suoramyyntiä.

Yhteistyöhalukkailla ja itsellisillä yrittäjillä oli yleensä selkeä käsitys siitä, mitkä ovat heidän yrityksensä ydin- ja tukitoimintoja. Käytännössä näillä tiloilla ei kuitenkaan tavoiteltu täydellistä erikoistumista ydintoimintoihin, eikä arvoketjun uudelleen määrittelyä ollut tehty. Tietoinen valinta tämä oli kahdelle tilalle. Ainoastaan ulkoistaja-tyyppin yrittäjien voidaan katsoa noudattaneen puh-

dasta verkostoitumisstrategiaa. Ulkoistaminen oli näille yrittäjille harkittu strateginen valinta, joka oli mahdollistanut koko toimintoketjun uudelleenorganisoinnin.

Yrityksen on ennen ulkoistamispäätöstä arvioitava rehellisesti omia kyvykkyyksiään suhteessa potentiaaliin toimittajiin ja laskettava kokonaiskustannukset sekä omalle tekemiselle että ostopalvelun käytölle (McIvor ym. 1997, 174–177). Urakoitsijoiden kyvykkyyksiä tarkasteltiin paitsi koneiden tehokkuuden myös kompetenssien tasolla. Mielipiteet olivat kuitenkin varsin vaihtelevia, kun kysyttiin, kannattaako urakoitsijan erikoistua koneasemaksi. Useimmat yhteistyöhalukkaat korvasivat ulkoistamisen kevyemmällä koneyhteistyöllä, jos siihen tarjoutuisi mahdollisuus.

Kustannusvertailuista saatu tieto oli jossain määrin ristiriitaista. Säästö konekustannuksissa oli haastateltujen mielestä tärkein yksittäinen urakointipalveluiden käytöstä saatava hyöty. Toisaalta molemmat itselliset ja kolme yhteistyöhalukas-tyyppin yrittäjää pitivät urakointihintoja kalliina. Nämä yrittäjät olivat hyvin selvillä urakointihintojen tasosta alueellaan. Se, kuinka tarkasti oman työn ja koneen kokonaiskustannukset oli selvitetty, ei ilmennyt tässä tutkimuksessa. Ulkoistamiseen ei välttämättä päädytty, vaikka talousneuvojan konsultointi olisi osoittanut urakoitsijan käytön kannattavaksi.

Ulkoistamisen eniten mainittuja hyötyjä olivat konekustannusten alentuminen ja vähäinen investointitarve, joita seurasivat odotetusti ajansäästö ja työvoiman vapautuminen sekä tehokkuus ja erikoistuminen (vrt. Lätti ym. 2006, 38; Pyykkönen ym. 2011, 27). Eniten ulkoistaneet yrittäjät puhuivat kustannusten ennakoitavuudesta ja kontrolloitavuudesta ja asettivat nämä etusijalle suoriin kustannushyötyihin nähden. Tämä on mielenkiintoinen havainto, sillä sama ilmiö on todettu myös rahoituslalle kohdistetussa kyselytutkimuksessa Saksassa (Gewald 2010, 99). On syytä olettaa, että laajasti ulkoistaneissa yrityksissä huomio siirtyy säästöistä kohti epäsuoria taloudellisia hyötyjä.

Tärkein ajallinen hyöty oli yrittäjän työpanoksen vapautuminen tuottavampiin töihin. Kausityövoiman löytäminen oli vaikeaa ja urakoitsijan työpanoksella sekä kapasiteetilla oli monille tiloille ratkaiseva merkitys työhuipuista selviämisessä. Varmuus työn oikea-aikaisesta suorittamisesta saattoi olla lisätyövoimaa ja lisäkapasiteettia tarvitseville yrittäjille halvinta urakkahintaa tärkeämpää. (vrt. Mäkelä ym. 1999, 8–9; Lappi & Enroth 2011, 87–88; Laitila ym. 2014, 67.)

Urakoinnin tehokkuudesta keskusteltaessa yrittäjät puhuivat yleensä ensin urakointitason koneista, joissa yhdistyivät suuren kapasiteetin tuoma nopeus sekä laadukas ja tarkka työnjälki. Urakoitsijan ammattitaitoonkin kiinnitettiin silti huomiota, koska se oli urakointityön laatuvaihteluiden pääasiallinen syy. Yli 20 vuotta urakointipalveluita käyttäneiden näkemys oli, että urakoitsijoiden ammatti-

taidossa ja ammattimaisissa toimintatavoissa on tapahtunut kehitystä parempaan. Itsenäisesti toimivien yritysten ongelmana pidetään pitkäaikaista sitoutumista valittuun tuotantoteknologiaan. Ulkoistava yritys voi välttää investoinnit ja vaihtaa toimittajaa aina kun uutta tuotantoteknologiaa tulee saataville (Gilley & Rasheed 2000, 765–766). Koneketjujen muuttaminen oli helpottunut haastattelutiloilla urakoitsijan käytön myötä.

Urakoitsijan käyttö hajauttaa taloudellisia riskejä, pienentää viljelijän työtaakkaa ja parantaa työturvallisuutta. Lisäksi se on keino vastata ongelmatilanteiden aiheuttamiin työvoimatarpeiden muutoksiin. (Lappi & Enroth 2011, 87–88; Leppälä 2011, 76; Karttunen & Tuure 2008, 3.) Nämä riskinhallinnan ulottuvuudet olivat vahvasti edustettuina työturvallisuuden parantumista lukuun ottamatta. Se ei noussut tässä tutkimuksessa esiin lainkaan. Harvemmin mainituista hyödyistä huomionarvoisia olivat urakoitsijoiden antamat kehittämis ehdotukset, jotka auttoivat yrittäjiä tehostamaan toimintaansa. Ammatillisen tiedon jakamisen on aiemmin havaittu lisääntyvän yhteistyötä tehtäessä (Lätti ym. 2006, 27).

Urakoitsijoiden käyttöä rajoittivat eniten töiden ajoittumisen ennakointi, epävarmuus urakoitsijan oikea-aikaisuudesta sekä suuret alueelliset erot palveluiden saatavuudessa. Mitä suurempi oli ajallisuuskustannusten riski, sitä suuremmalla todennäköisyydellä koneet haluttiin omistaa. Erityisesti säilörehunkorjuun ulkoistaminen kokonaisuudessaan epäilytti useimpia yrittäjiä. Lypsykarjatilojen säilörehun korjuussa käytettiin yleensä töiden organisointitapojen yhdistelmiä, eikä puhdasta ulkoistamista tai tilayhteistyötä. (vrt. Mäkelä ym. 1999, 8; Karttunen & Tuure 2008, 6; Pyykkönen ym. 2011, 13, 27.)

Omat ja lähipiirin asenteet saattavat ohjata töiden organisointia objektiivisesti tarkasteltuna huonoon suuntaan (Karttunen & Tuure 2013, 7). Ennakkoasenteiden vaikutus ulkoistamispäätöksiin tuli ilmi, mutta niiden rooli osoittautui pienemmäksi kuin monissa aiemmissa tutkimuksissa (vrt. Pentti 1998b, 31, 62; Ranua 2007, 60–61; Kirkkari ym. 1998, 87). Kielteisistä asenteista puhuneet yrittäjät arvelivat, että taustalta löytyy useimmissa tapauksissa yhä vahvana elävä itsenäisten tilojen perinne.

Epävarmuus hyötyjen ja kustannusten jakaantumisesta tilaajan ja urakoitsijan kesken näytti lisäävän varauksellista suhtautumista haastateltujen keskuudessa. Urakointimaksut olivat mittavia kertaluontoisia menoeriä ja niiden psykologinen vaikutus haastatelluille oli suuri. Hinnoitteluperusteiden oikeellisuuteen ja läpinäkyvyyteen onkin syytä kiinnittää erityistä huomiota. Urakointikaluston kasvavan koon ja ajoitusongelmien uskottiin lisäävän maan tiivistymisen riskiä. Haastatellut epäilivät, ettei raskaan kaluston potentiaalia päästä Suomessa täysimääräisesti hyödyntämään.

Ryhäsen ym. (2014, 98–99) tutkimuksessa haastatellut eteläpohjalaiset maidontuottajat katsoivat, että urakoinnin harrastepohjaisuus hidastaa toimivien urakointipalvelumarkkinoiden syntymistä Suomessa. Toimialan kehittämiseen tarvitaan heidän mukaansa ulkopuolista osaamista ja koulutusta. Sama toive esitettiin myös tässä tutkimuksessa. Urakoitsijoita luonnehdittiin vahvasti käytäntöön suuntautuneiksi ja ammattialansa hallitseviksi tekijöiksi, joiden menestymistä rajoitti heikko tuntemus asiakaspalvelusta, palveluiden markkinoinnista ja työnantajana toimimisesta.

Toimialan kannalta erityisen kriittinen näyttäisi olevan kyky hinnoitella palvelu oikein. Alueellisesta monopolista nauttivilla yrittäjillä oli taipumus periä palveluista ylihintaa, mikä entisestään vähensi niiden käyttöä. Vähäisiä määriä urakoivat yrittäjät asettivat hinnan kustannustasoaan alhaisemmaksi ja hinnoittelivat näin sekä itsensä että muut ulos markkinoilta.

Laajavastuisten ulkoistamisen esteet juontavat tämän tutkimuksen perusteella juurensa paitsi tilaajien myös urakoitsijoiden toimintatapoihin ja ajattelumalleihin. Maatalousyrittäjät voivat parantaa urakoitsijan toimintaedellytyksiä perusparannusten ja tilusjärjestelyiden kautta. Tiedottamisen avulla voidaan auttaa viljelijöitä hahmottamaan ulkoistamisen nettohyödyt ja muuttamaan ajatteluaan joustavammaksi. Investointilaskelmien tärkeyttä tulee korostaa, jotta konehankinnat tehtäisiin mahdollisimman rationaalisin perustein.

Urakoitsijan on pyrittävä rajaamaan asiakaskuntansa sen kokoiseksi, että tilaajia pystytään palvelemaan heidän yksilöllisten laatuvaatimustensa mukaisesti pitkistäkin siirtymistä huolimatta. Vakioasiakkaiden kanssa on oltava valmis luomaan pitkäjänteisiä ja luottamuksellisia kumppanuussuhteita, joissa urakoitsija uudistaa kalustoaan ja osaamistaan heidän tarpeidensa pohjalta. Hinnoittelun tulee aina perustua toiminnasta syntyviin kustannuksiin. Oman työn palkkavaatimuksen määrittämisessä voidaan käyttää apuna esimerkiksi Tilastokeskuksen tilastoa yksityisen sektorin tuntipalkkaisten ansiot ammattiluokituksen mukaan (Palva 2015, 10).

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Toteutetun tutkimuksen keskeisiksi ansioiksi voidaan lukea itse kerätty aineisto sekä aiheen rajaus. Tutkimus keskittyi ulkoistamiseen ja sen tarkasteluun strategiana maatalouden kontekstissa. Tutkielman heikkoudetkin ovat toisaalta kiinteästi yhteydessä valittuun näkökulmaan. Ulkoistamisajattelu maatalouteen sovellettuna on Suomessa vielä melko uusi asia, eikä sen taloudellisista vaikutuksista ole olemassa juurikaan tilastollista aineistoa. Saatavilla olevan tilastotiedon vähäisyydestä johtuen jouduttiin tässä tutkimuksessa ottamaan annettuna urakointipalveluiden käytön positiivinen vaikutus suomalaisissa tuotanto-olosuhteissa toimivan maatilayrityksen kannattavuuteen. Oletus

perusteltiin liiketaloustieteellisen kirjallisuuden sekä maatilojen yhteistyötä yleisemmällä tasolla tarkastelleiden tutkimusten avulla.

Tutkija tutustui työn aihealueeseen erittäin huolellisesti myös kansainvälisiä tietolähteitä apuna käyttäen. Haastattelijan rooliin pyrittiin etukäteen valmistautumaan ja haastattelutilanteeseen liittyviä virhelähteitä tunnistamaan metodioppaiden avulla. Teemahaastattelurungon toimivuutta testattiin kahdella harjoitushaastattelulla, joista saadun palautteen perusteella tehtiin valittuihin sanamuotoihin pieniä muutoksia. Tutkimushaastatteluissa kävi ilmi, että yrityksen strategiaan liittyvät käsitteet olivat joillekin haastatelluille vaikeita hahmottaa, tai niiden merkitys oli mahdollista ymmärtää eri tavoin. Haastattelurunko osoittautui kuitenkin kokonaisuutena toimivaksi. Sen avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tutkimukseen osallistuneet yrittäjät olivat kaikki organisoineet tilojensa peltoviljelytyöt eri tavoin. Erilaisten tilojen sisällyttäminen tutkimukseen tuotti mahdollisimman kattavan kuvan ulkoistamisen koetuista hyödyistä ja esteistä sekä mahdollisti töiden organisointitavan ja strategian vertailun. Tutkimushaastattelut ovat olemassa äänitiedostoina ja sanatarkasti litteroituna tekstinä. Tutkimuksen toteutus ja aineiston analyysin vaiheet pyrittiin kuvaamaan tutkimusraportissa mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Reliabiliteettia lisää myös runsas aineistoesimerkkien käyttö.

Aineiston saturaatiota eli kylläntymistä ei ollut yksiselitteisesti todettavissa. Yleisimmät ulkoistamiseen liitetyt hyödyt ja esteet mainittiin lähes jokaisessa haastattelussa, mutta viimeinen haastattelu tuotti vielä kaksi aivan uutta esteisiin liittyvää luokittelua (T18 urakoitsijan yrittäjäosaaminen, T19 lyhyt sesonki). Kylläntymispisteeseen vaikuttaa toisaalta tutkijan kyky havaita uusia näkökulmia. Nämä uudet teemat olisi voitu sisällyttää myös teemaan T13 itsenäisyyden menetys, luottamus ja asenteet.

8 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka suuri rooli tietoisella strategisella ajattelulla on peltoviljelytöiden organisointitavan valinnassa. Haastatelluista maatalousyrittäjistä muodostettiin kolme yleisempää tyyppiä strategiassa ja töiden organisoinnissa havaittujen samankaltaisuuksien pohjalta. Yhteistyöhön, urakoitsijan käyttö mukaan lukien, ryhdyttiin yleensä käytännön tarpeiden ja taloudellisen ajattelun sanelemana. Erilaisten yhteistyösuhteiden muodostama kokonaisuus oli vähitellen kehittynyt sellaiseksi, että sen merkitys tilalle oli strateginen. Se ei kuitenkaan ollut osa yrittäjän tietoista strategiaa. Vain ulkoistajat-tyyppiin kuuluneet kolme yrittäjää puhuivat urakointipalvelusta verkostoitumisstrategian toteuttamiskeinona.

Kaikki haastatellut maatalousyrittäjät yhdistivät ulkoistamisen kustannussäästöihin, mutta samalla viisi heistä piti urakointihintoja kalliina. Myös urakoitsijoiden veloittamien hintojen vaihteluväli oli haastateltujen kertoman mukaan suuri. Nämä epäjohtonmukaisuudet viittaavat siihen, että molemmilla ryhmillä on ongelmia konetyön kustannusten määrittelyssä. Kielteinen asenne ulkoistamista kohtaan nousi melko harvoin esiin puheen tasolla. On kuitenkin mahdollista, että tunnepohjaisia päätöksiä pyritään perustelemaan järkisyyin.

Vaikka useimmat haastatellut eivät yhdistäneet ulkoistamista pitkän tähtäimen arvonluontiin, oli urakoitsijoille asetettu vaatimustaso melko korkea. Urakoitsijoilta odotettiin asiakaslähtöistä toimintatapaa ja varsinkin säilörehun korjuun yhteydessä ehdotonta täsmällisyyttä. Laatu oli haastateltujen näkökulmasta määrää tärkeämpää. Kuten maatalouden yhteistyösuhteet yleensä, rakentuivat myös kaikki tässä tutkimuksessa havaitut urakointisuhteet vahvan keskinäisen luottamuksen pohjalle. Urakoitsijoiden olisikin nykytilanteessa pyrittävä kehittämään toimintatapansa sellaiseksi, että yksilöllisen palvelun tarjoaminen ja luottamuksen kehittyminen palveluntarjoajaa kohtaan tulee mahdolliseksi.

Tutkimuksen panos suhteessa aiempiin tutkimuksiin on syvällisempi ymmärrys peltoviljelytöiden organisoinnista ja niiden ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus on myös perusteellinen selvitys urakoitsijan menestystekijöistä.

Tuloksista voivat tulevaisuudessa hyötyä urakoitsijoiden ohella julkishallinnon ja maaseudun neuvonta- ja kehittäjäorganisaatioiden edustajat, jotka pyrkivät kehittämään urakoinnin pelisääntöjä ja edistämään urakointipalvelumarkkinoiden kypsymistä Suomessa. Tämän tutkimuksen valossa olisi tärkeää lisätä sekä maatalousyrittäjien että urakoitsijoiden kustannustietoisuutta. Yritystoiminnan määrätietoinen kehittäminen on vaikeaa toimialalla, jolla alihinnoittelu on yleistä. Kokonaisura-

kointipalveluiden yleistyminen Suomessa vaatisi myös erikoistumis- ja arvoketjuajattelun laajempaa omaksumista niin maatalousyrittäjien kuin urakoitsijoidenkin keskuudessa.

Luonnollista jatkoa tälle tutkimukselle olisi haastattelututkimus, jossa kartoitettaisiin päätoimisten urakoitsijoiden kykyä ja halua vastata viljelijöiden odotuksiin. Ovatko he valmiita antamaan yksilöllisiä palvelulupauksia? Onko kokonaisurakointipalveluiden edellyttämä maatilán palveluntarjoajana toimiminen, urakointiliiketoimintaan keskittyminen ja siihen sijoittaminen tulevaisuudessa mahdollista? Minkälaiseksi toimiala heidän kokemustensa perusteella on muovautumassa maatalouden rakennekehityksen, kannattavuuskriisin ja uusien työmenetelmien käyttöönoton myötä? Urakoitsijoiden vastuun kasvaessa on tarpeen selvittää, voisiko korvaus olla jollakin tavalla sidottu viljelystä saatavaan tulokseen (Pyykkönen ym. 2011, 1).

9 Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Tampere: Vastapaino.

Allen, D. W. & Lueck, D. 2002. The Nature of the Farm: Contracts, Risk and Organization in Agriculture. MIT Press.

Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1), 99–120.

CEETTAR. 2016. Presentation: Agriculture. Viitattu 9.11.2016

<http://www.ceettar.eu/sectors.php?cat=1&item=4>

Chandler, A. D. 1963. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. MIT Press.

Edwards, W. M. 2015a. Farm Machinery Selection. Iowa State University. Ag Decision Maker.

Viitattu 27.11.2016 <https://www.extension.iastate.edu/agdm/crops/html/a3-28.html>

Edwards, W. M. 2015b. Self-Propelled Harvesting and Spraying: Machinery Ownership Versus

Custom Hire. Iowa State University. Ag Decision Maker. Viitattu 27.11.2016

<https://www.extension.iastate.edu/agdm/crops/html/a3-33.html>

Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Chydenius-Instituutin julkaisuja 3/2001, 133–158.

Espino-Rodríguez, T. F. & Padrón-Robaina, V. 2006. A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews* 8 (1), 49–70.

Forsman, S. 2004. How do small rural food-processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategies. University of Helsinki. Faculty of Agriculture and Forestry. Academic dissertation.

Gewald, H. 2010. The perceived benefits of business process outsourcing. An empirical study of the German banking industry. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 3 (2), 89–105.

Gilley, M. K. & Rasheed, A. 2000. Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management* 26 (4), 763–790.

- Greaver, M. F. 1999. Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. New York: Amacom.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1994. Competing for the Future. Harvard Business Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. 2011. Exploring Strategy: Text & Cases. Ninth Edition. Prentice Hall.
- Karttunen, J. & Kaila, E. 2012. Työvoiman käyttö ja siihen vaikuttavat tekijät maatalousyrityksissä. TTS:n tiedote. Maataloustyö ja tuottavuus 3/2012 (638).
- Karttunen, J. & Tuure, V.-M. 2008. Töiden organisointi maatalousyrityksissä. TTS tutkimuksen tiedote. Luonnonvara-ala: maatalous 4/2008 (607).
- Karttunen, J. & Tuure, V.-M. 2013. Työnjako perustuotantoa harjoittavissa ja monialaisissa maatalousyrityksissä. TTS:n tiedote. Maataloustyö ja tuottavuus 6/2013 (648).
- Karttunen, J., Lätti, M. & Puttonen, S. 2012. Työmäärän hallinta maatalousyrittäjän hyvinvoinnin turvaamisessa. TTS:n tiedote. Maataloustyö ja tuottavuus 2/2012 (637).
- Kay, R. D., Edwards, W. M. & Duffy, P. A. 2012. Farm Management. Seventh Edition. McGraw-Hill.
- Kelles-Viitanen, A. 2013. Mikä Kiina-ilmio on ja kuinka se muuttaa globaalia taloutta? Maailmantalous.net. Viitattu 19.11.2016 <http://maailmantalous.net/fi/artikkeli/mika-kiina-ilmio-ja-kuinka-se-muuttaa-globaalia-taloutta>
- Kirkkari, A.-M., Kallioniemi, M. & Martikainen, J. 1998. Maatilojen välisen tuotannollisen yhteistoiminnan kehittäminen ja analyysi. Työtehoseuran monisteita 2/1998 (62). Helsinki: Työtehoseura TTS.
- Kämäräinen, S. 2015. Maatilojen välinen yhteistyö. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. L-seminaaritiivistelmä.
- Laine, A. 1996. Konekapasiteetin mitoitus ja konekustannukset viljan ja nurmirehun tuotannossa. Sääriskiin perustuva tarkastelu. Työtehoseuran julkaisuja 349. Helsinki: Työtehoseura TTS.

- Laitila, E., Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2014. Yhteistyö ja verkostomainen toimintatapa maidontuotannossa. Teoksessa M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö- ja verkostosuhteet. Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19, 18–79.
- Lappi, M. & Enroth, A. 2011. Ulkoistamisella tehokkuutta. Teoksessa R. Aaltonen & H. Heikkilä (toim.) Tuota ja hanki urakointipalveluja. Tieto tuottamaan 135. ProAgria Keskusten Liiton julkaisu nro 1109, 87–95.
- Leppälä, J. 2011. Riskienhallinta maatalousurakoinnissa. Teoksessa R. Aaltonen & H. Heikkilä (toim.) Tuota ja hanki urakointipalveluja. Tieto tuottamaan 135. ProAgria Keskusten Liiton julkaisu nro 1109, 76–86.
- Liesivaara, P. & Niemi, J. 2015. Maatalouden rakennetuet ja lomituspalvelut. Teoksessa J. Niemi & J. Ahlstedt (toim.) Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2015. 2. korj. p. Helsinki: Luonnonvarakeskus, 57–60.
- Lindberg, S. & Sipiläinen, T. 2015. Maatilojen yhteistyön taloudellinen arviointi – case lypsykarjatilaa laajentaminen. Teoksessa T. Sipiläinen & S. Lindberg (toim.) Maatilojen yhteistyö – esimerkkejä kotieläin- ja kasvintuotannon yhteensovittamisesta. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Selvityksiä nro 82, 7–46.
- Linnainmaa, E. & Lehtonen, S. 2017. Koneurakoitsijoiden käyttö maataloilla on jatkuvassa kasvussa. Maaseudun Tulevaisuus 25.8.2017. Verkkojulkaisu. Viitattu 19.11.2017 <http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/koneurakoitsijoiden-k%C3%A4ytt%C3%B6-maatiloilla-on-jatkuvassa-kasvussa-1.202843>
- Luonnonvarakeskus. 2017. Taloustohtori. Maa- ja puutarhatalous. Vuoden 2017 tuloslaskelman ennuste. Viitattu 19.11.2017 <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/aikasarja/Tuloslaskelma>
- Lätti, M., Koikkalainen, K., Kuisma, M. & Lötjönen, T. 2006. Luomutilojen yhteistyö. Työtehoseuran julkaisuja 396. Helsinki: Työtehoseura TTS.
- Mattila, M. 2014. Kyvykkyyksien kehittämisprosessi yrityksen startup-vaiheessa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu-tutkielma.

- McIvor, R. T. 2009. How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management* 27 (1), 45–63.
- McIvor, R. T., Humphreys, P. K. & McAleer, W. E. 1997. A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision. *Management Decision* 35 (2), 169–178.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkijalaitos. 3. laitos, 2. korj. p. Helsinki: International Methelp.
- Mintzberg, H. 2007. *Tracking Strategy: Toward a General Theory*. Oxford University Press.
- Mäkelä, K., Klemola, E. & Lahin, P. 1999. Opas maatilan töiden suunnitteluun. Tuotanto laajenee - riittääkö aika ja kestäkö terveys? Työtehoseuran julkaisuja 369. Helsinki: Työtehoseura TTS.
- Nummela, P. 1998. Tuotannollisen yhteistyön vaikutus maatilan kannattavuuteen. Teoksessa L. Ala-Orvola, P. Nummela, M. Mäkimattila & O. Ala-Mantila (toim.) *Ajankohtaista viljelijöiden suunnitelmista, tuotannollisesta yhteistyöstä ja tuotantokustannuksista*. Helsinki: Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Selvityksiä 10/98, 28–54.
- Otava, T. 2010. Ulkoistaminen - kustannussäästöjä vai strategista toimintojen uudelleen organisointia? Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Palva, R. 2015. Konetyön kustannukset ja tilastolliset urakointihinnat. TTS:n tiedote. Maataloustyö ja tuottavuus 3/2015 (661).
- Palva, R., Aaltonen, R. & Muuttomaa, E. 2011. Konekapasiteetin ja työnkäytön suunnittelu. Teoksessa R. Aaltonen & H. Heikkilä (toim.) *Tuota ja hanki urakointipalveluja. Tieto tuottamaan 135*. ProAgria Keskusten Liiton julkaisuja nro 1109, 44–56.
- Peltola, M., Pentti, S. & Aaltonen, R. 2011. Koneurakoinnin markkinat ja kehitys. Teoksessa R. Aaltonen & H. Heikkilä (toim.) *Tuota ja hanki urakointipalveluja. Tieto tuottamaan 135*. ProAgria Keskusten Liiton julkaisuja nro 1109, 11–25.
- Pentti, S. 1998a. Konerengas-opas. Työtehoseuran julkaisuja 361. Helsinki: Työtehoseura TTS.
- Pentti, S. 1998b. Konerengastoiminnan kehittämistutkimus. Työtehoseuran monisteita 8/1998 (68). Helsinki: Työtehoseura TTS.

- Pihlajavaara, A. & Palva, R. 2011. Sopimukset ja tarjouskäytännöt. Teoksessa R. Aaltonen & H. Heikkilä (toim.) Tuota ja hanki urakointipalveluja. Tieto tuottamaan 135. ProAgria Keskusten Liiton julkaisuja nro 1109, 56–68.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review* 74 (6), 60–78.
- Pyykkönen, P., Seppälä, T. & Yrjölä, T. 2011. Rehun sopimustuotannon mahdollisuudet Kainuussa. PTT työpapereita 130. Helsinki: Pellervon taloustutkimus PTT.
- Rantala, O. & Tauriainen, J. 2015. Maatalous- ja puutarhayritysten tulos- ja kannattavuuskehitys. Teoksessa J. Niemi & J. Ahlstedt (toim.) Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2015. 2. korj. p. Helsinki: Luonnonvarakeskus, 60–66.
- Rantamäki-Lahtinen, L. 2015. Maaseudun yrittäjäyys. Teoksessa J. Niemi & J. Ahlstedt (toim.) Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2015. 2. korj. p. Helsinki: Luonnonvarakeskus, 9–13.
- Ranua, J. 2007. Ostaa vai tehdä itse - vertailut maatilataloudessa. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu-tutkielma.
- Ryhänen, M., Laitila, E. & Rajakorpi, J. 2014. Johdanto. Teoksessa M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö- ja verkostosuhteet. Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19, 11–18.
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Närvä, M. & Laitila, E. 2014. Yhteistyö kilpailutekijänä tulevaisuuden toimintaympäristössä. Teoksessa M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö- ja verkostosuhteet. Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19, 79–116.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Luku 7.3. Analyysi ja tulkinta. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.9.2017 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html
- Saarela, T. 2008. Kriittiset tekijät ulkoistamisen päätöksenteossa - kyselytutkimus suomalaisten pörssiyritysten talousjohtajille. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Salonen, S. 2002. Koneasemille oma yhdistys Suomeen. *Maatilan Pellervo* 4 (6), 8–10.

- Seppälä, R. 2011. Urakointi liiketoimintana. Teoksessa R. Aaltonen & H. Heikkilä (toim.) Tuota ja hanki urakointipalveluja. Tieto tuottamaan 135. ProAgria Keskusten Liiton julkaisuja nro 1109, 4–10.
- Stracke, S. & Haves, J. 2012. Employment and industrial relations in the agricultural and rural contractor (ARC) sector. European Observatory of Working Life. Eurofound. Viitattu 9.11.2016 http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1179en.pdf
- Suomen Maatalouskoneasemayhdistys ry. 2016. Urakointi kehittyy koneasemiksi. Viitattu 9.11.2016 <http://www.maatalouskoneasema.fi/taustaa/>
- Syrjäläinen, E. 1994. Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (1994) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 68–112.
- Tomminen, S. 1997. Koneyhteistyön onnistumiseen vaikuttavat tekijät ja niiden todellinen merkitys peltoviljelytöissä. Työtehoseuran monisteita 1/1997 (50). Helsinki: Työtehoseura TTS.
- Turkki, A. 1993. Tuotantoekonomia. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Maatalousekonomian opetusmoniste 4.
- Tuure, V.-M., Lähti, M. & Pyykkönen, P. 2013. Viljelijän oman työvoiman riittävyys maitotilalla. TTS:n tiedote. Maataloustyö ja tuottavuus 7/2013 (649).
- Vuorinen, T. 2014. Strategiatyö ja strategian työkalut. Liiketaloudellinen aikakauskirja 63 (1), 75–81.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal 5 (2), 171–180.
- Yin, R. K. 2003. Case Study Research: Design and Methods. Third Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

10 Liitteet

LIITE 1. Haastattelurunko.

Taustatiedot tilasta (tuotantosuunta, karjan pääluku, pinta-ala, liikevaihto, vakituisten työntekijöiden määrä) ja yrittäjästä (ikä, sukupuoli, koulutus)?

Arvot, visio ja kilpailuetu

Minkälaiset arvot ohjaavat tilan toimintaa?

Minkälaisia ovat tilan pitkän tähtäimen tavoitteet?

Millä tavoitteisiin pyritään? Mikä synnyttää kilpailuedun muihin tiloihin nähden?

Kyvykkyydet ja erikoistuminen

Onko mietitty, mitkä taidot ja resurssit erottavat tilan kilpailijoista?

Onko tilalla pyritty erikoistumaan edellä mainittujen kyvykkyyksien mukaisesti?

Töiden organisointi

Onko tilalla ulkoistettu peltoviljelytöitä urakoitsijan hoidettavaksi? Tehdäänkö muuta yhteistyötä?

Mitä eri peltotöitä urakoitsija hoitaa?

Miten töistä on sovittu?

Kuinka pitkään urakointipalveluita on käytetty?

Onko urakointipalveluiden käyttöä tarkoitus lisätä?

Onko tilalla luovuttu niistä peltoviljelykoneista, jotka ovat ulkoistamisen myötä käyneet tarpeettomiksi?

Kokemukset tilalla

Onko ulkoistaminen muuttanut ajankäyttöä tilalla?

Onko investointitarve muuttunut urakoitsijan käytön myötä?

Onko koneurakoinnin saatavuus riittävää?

Tekeekö urakoitsija työnsä ammattitaitoisesti?

Toimiiko yhteistyö urakoitsijan kanssa henkilökohtaisella tasolla?

Ovatko urakointihinnat kohtuullisia?

Yhteenveto

Mitä hyötyä ulkoistamisesta/urakoitsijoiden käytöstä on kotieläintiloille?

Mikä tekee ulkoistamisesta/urakoitsijoiden käytöstä huonomman vaihtoehdon omiin koneisiin verrattuna?

Liittyykö ulkoistamiseen/urakoitsijoiden käyttöön muita ongelmia tai käytännön esteitä?

Miten koneurakointia tulisi kehittää, jotta se tulevaisuudessa vastaisi paremmin maatalojen tarpeita?